MARKETING LATERAL

Noi tehnici pentru descoperirea ideilor de succes

Philip KOTLER
Fernando TRIAS de BES

Într-o economie de consum supra-saturată, cu produse omogene şi consumatori imuni la mesajele promoţionale, marketingul vertical tradiţional - întemeiat pe segmentarea pieţei şi proliferarea mărcilor - nu prea mai dă roade. Philip Kotler şi Fernando Trias de Bes ne prezintă un nou mod de abordare a oportunităţilor de piaţă, **marketingul lateral**, care ne furnizează o rută alternativă în generarea ideilor pentru piaţă, ajutându-ne să inventăm produse cu totul noi, pentru un public mult mai larg. Cartea defineşte cadrul conceptual al marketingului lateral şi oferă un mare număr de exemple de produse noi, care au avut succes pe pieţe afectate de hiperconcurenţă, fiind concepute într-un proces creativ care scapă din limitele tradiţionale.

Philip Kotler este profesor de marketing internaţional la Kellogg School of Management, din cadrul Universităţii Northwestern. Considerat părintele marketingului modern, Kotler este autorul a 25 de cărţi, inclusiv "Marketing de la A la Z", apărută tot la editura CODECS. Kotler a oferit servicii de consultanţă unor organizaţii ca IBM, Bank of America, General Electric şi AT&T.

Fernando Trias de Bes este fondator şi partener la firma Salvetti & Lombard, specializată în consultanţă şi cercetare de marketing la nivel internaţional, având printre clienţi companiile PepsiCo, Sony, Hewlett-Packard, McKinsey & Co, Nestlé şi Danone. Trias de Bes este şi consultant în probleme de inovaţii de marketing şi profesor asociat la catedra de marketing a Şcolii de Afaceri ESADE din Barcelona.

CODECS
Puterea Cunoaşterii
EDITURA CODECS

Traducere: Tatiana Chera
Coperta: Communications Media

Copyright © 2003 by Philip Kotler and Fernando Trias de Bes.
All rights reserved.

Prezenta traducere a cărţii LATERAL MARKETING: *New Techniques for Finding Breakthrough Ideas* este publicată cu acordul editurii John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

© Versiunea românească — Editura CODECS, 2004.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

KOTLER, PHILIP

Marketing lateral: noi tehnici pentru descoperirea ideilor de succes / Philip Kotler şi Fernando Trias de Bes; trad.: Tatiana Chera; — Bucureşti : Codecs, 2004.
Index
ISBN 973-8060-69-9

I. Trias de Bes, Fernando

II. Chera, Tatiana (trad.)

339.138

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl
Tipărit la: OPEN PRINT SA, Str. C. Caracaş nr. 33, Sector 1, Bucureşti,
Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@b.astral.ro

PHILIP KOTLER
FERNANDO TRIAS DE BES

Marketing Lateral

Noi tehnici pentru descoperirea ideilor de succes

CODECS
Puterea Cunoaşterii
EDITURA CODECS

Lui Edward de Bono
şi altor giganţi ai creativităţii.
—Philip Kotler

Celor trei femei din viaţa mea:
mamei mele, Toya;
soţiei mele, Maria del Mar;
fiicei mele, Blanca.
—Fernando Trias de Bes

Cuprins

Introducere *xiii*

1 Evoluţia şi dinamica pieţelor şi concurenţei 1

1.1 În domeniul bunurilor preambalate a crescut masiv concentrarea distribuţiei 3
1.2 Numărul concurenţilor s-a redus, pe când numărul mărcilor a crescut masiv 4
1.3 Ciclurile de viaţă ale produselor au scăzut dramatic 6
1.4 Este mai ieftin să înlocuieşti decât să repari 7
1.5 Tehnologia digitală a stârnit revoluţia pe mai multe pieţe 8
1.6 Creşte numărul de patente şi mărci înregistrate 9
1.7 Pentru orice produs, numărul variantelor a crescut radical 10
1.8 Pieţele sunt hiper-fragmentate 11
1.9 În domeniul reclamei saturarea a atins cote maxime, iar fragmentarea mediilor de informare complică lansarea noilor produse 12
1.10 Capacitatea de a găsi loc liber în mintea consumatorilor s-a diminuat 13

Concluzie: pieţele sunt mult mai competitive 14
Rezumat 16

2 Plusurile şi minusurile concepţiei tradiţionale de marketing 17
2.1 Identificarea nevoilor, ca punct de plecare 19
2.2 Definirea pieţei 21
2.2.1 Alegerea pieţei 21
2.2.2 Adoptarea de către marketeri a unei categorii şi subcategorii de piaţă 23
2.2.3 Adoptarea ideii de piaţă ca element fix conduce la segmentare 27
2.3 Segmentarea şi poziţionarea ca strategii competitive 28
2.3.1 Segmentarea 28
2.3.2 Poziţionarea ca strategie de generare a avantajului competitiv 33
2.4 Dezvoltarea mixului de marketing: partea cea mai vizibilă 35
Rezumat 36

3 Inovaţii generate din interiorul unei pieţe existente: cel mai uzual mod de a inova 39
3.1 Inovaţii prin modulare 42
3.2 Inovaţii prin varierea cantităţii 44
3.3 Inovaţii prin varierea ambalajului 45
3.4 Inovaţii bazate pe design 47
3.5 Inovaţii bazate pe adaosuri 48
3.6 Inovaţiile bazate pe reducerea efortului 50
Rezumat 51

4 Inovaţii generate din afara unei pieţe existente: o cale alternativă de a inova 57
4.1 Cazul baghetelor de cereale 59
4.2 Cazul oului de ciocolată Kinder Surprise 61
4.3 Cazul magazinelor Seven-Eleven din Japonia 63
4.4 Cazul produsului Actimel de la Danone 64

4.5 Cazul magazinelor alimentare de la staţiile de benzină 66
4.6 Cazul conceptului de cyber-café 68
4.7 Cazul programului "Fii naşul unui copil" 69
4.8 Cazul concursului de televiziune "Big Brother" 70
4.9 Cazul scutecelor-chiloţel Huggies Pull-Up 71
4.10 Cazul păpuşii Barbie 72
4.11 Cazul walkmanului 73
Rezumat 75

5 Nevoia de marketing lateral, în completarea marketingului vertical 77
5.1 Comparaţie între bazele marketingului vertical şi ale celui lateral 81
5.2 Comparaţie între funcţionarea marketingului lateral şi a celui vertical 83
5.3 Comparaţie între efectele pe piaţă ale marketingului lateral şi ale celui vertical 86
5.4 Sursele volumelor de vânzări 88
5.5 În ce situaţii este adecvat fiecare tip de marketing? 90
5.6 Responsabilitatea pentru crearea de noi produse 95
Rezumat 96

6 Definirea procesului de marketing lateral 101
6.1 Definiţia marketingului lateral 103
6.1.1 Obiectivele marketingului lateral 104
6.2 Logica creativităţii 104
6.3 Similarităţi între umor şi gândirea creativă 108
6.4 Importanţa înţelegerii logicii creativităţii 109
6.5 Cei trei paşi ai marketingului lateral 110
6.5.1 Alegerea unui produs sau serviciu 111
6.5.2 Pasul 1: alegerea unui focar de interes pentru procesul de marketing 111

6.5.3 Pasul 2: Generarea unei discontinuităţi de marketing 122
6.5.4 Pasul 3: realizarea conexiunii 128
6.6 Rezultatele finale ale procesului de marketing lateral 137
6.7 Plasarea exemplelor din capitolul 4 în cadrul conceptual al marketingului lateral 137

7 Marketingul lateral aplicat la nivelul pieţei 143
7.1 Schimbarea unei dimensiuni — cea mai practică tehnică 145
7.2 Dimensiunile care trebuie schimbate: concept şi exemple 146
7.2.1 Schimbarea nevoii: încercarea de a descoperi o nouă utilitate 147
7.2.2 Schimbarea ţintei: o persoană, mai multe persoane, un grup 148
7.2.3 Schimbarea momentului: alegerea unor noi momente 150
7.2.4 Schimbarea locului: mutarea produsului într-un alt cadru 152
7.2.5 Schimbarea ocaziei de consum: asocierea produsului la un alt eveniment 154
7.2.6 Schimbarea activităţii: plasarea produsului într-o experienţă nouă 155
7.3 Conectarea produsului la noua dimensiune 156
7.3.1 Conexiuni care nu necesită modificarea produsului 157
7.3.2 Conexiuni care necesită modificarea produsului 157
7.4 Un caz complet: propunerea unui nou concept de afaceri 159
7.5 Alte tehnici de realizare a unui salt lateral la nivelul pieţei 160

7.5.1 Combinarea dimensiunii "loc" 161
7.5.2 Reordonarea dimensiunii "moment" 161
7.5.3 Exagerarea dimensiunii "loc" 161
7.5.4 Inversarea dimensiunii "nevoie" 162
7.5.5 Inversarea dimensiunii "ţintă" 163
7.5.6 Eliminarea dimensiunii "moment" 163

8 Marketingul lateral aplicat la nivelul produsului 165
8.1 Filozofia care stă la baza aplicării marketingului lateral la nivelul produsului 167
8.2 Disecarea produsului 169
8.3 Alegerea punctelor de acces 170
8.3.1 Alegerea ancorelor naturale puncte de acces 170
8.3.2 Alegerea altor elemente ca puncte de acces 171
8.4 Efectuarea salturilor laterale: concept şi exemple 171
8.4.1 Substituirea 172
8.4.2 Combinarea 174
8.4.3 Inversarea 175
8.4.4 Eliminarea 177
8.4.5 Exagerarea 179
8.4.6 Reordonarea 181
8.5 Cuplarea noului produs la o piaţă posibilă 183
8.5.1 Descoperirea unui cadru plauzibil 183
8.5.2 Extragerea utilităţilor şi elementelor pozitive 184
8.5.3 Imaginarea pas cu pas a procesului de cumpărare sau utilizare 184
8.6 Dacă produsul are nevoie de ajustări 185
8.7 Un caz complet: automobilul cu etaj 185

9 Marketingul lateral aplicat la nivelul mixului de marketing 187
9.1 Efectele marketingului lateral aplicat la nivelul mixului de marketing 189
9.2 Marketingul lateral pentru diversificarea mixului de marketing: "preluarea mixului de la alte produse" 191
9.2.1 Preţul 191
9.2.2 Distribuţia 193
9.2.3 Comunicarea 195
9.3 Marketing lateral consacrat găsirii de noi formule pentru mixul de marketing: celelalte tehnici de salt lateral 196
9.3.1 Combinarea 196
9.3.2 Inversarea 197
9.3.3 Eliminarea 197
9.3.4 Exagerarea 198
9.3.5 Reordonarea 199
9.4 Produsul ar putea avea nevoie de unele adaptări 200
9.5 Un caz complet nou: magazinul de oţeluri 200

10 Implementarea marketingului lateral 203
10.1 Cele trei sisteme ale unei companii inovatoare: modelul lui Gary Hamel 207
10.1.1 Piaţa de idei a companiei 207
10.1.2 Piaţa de capital a companiei 209
10.1.3 Piaţa de talente a companiei 210
10.2 Pasul următor: gestionarea întregului proces 213

Anexă: Marketingul lateral — Prezentare sumară a cadrului conceptual 215

Index 219

Introducere

Dintre produsele lansate pe piaţă în prezent, eşuează izbitor de multe. Cu numai 20 de ani în urmă, proporţia produselor lipsite de succes era mult mai mică. Dar de ce e azi atât de greu ca un produs nou lansat să reuşească?

Haideţi să privim puţin ce ne oferă azi piaţa şi să vedem ce putem afla de aici.

Să luăm de pildă categoria cerealelor pentru micul dejun, cu zecile ei de subcategorii şi varietăţi, fiecare destinată câte unui segment de piaţă specific, vizat în mod clar: consumatorii care au grijă de siluetă, care au nevoie de fibre vegetale pentru digestie, care preferă cerealele cu fructe, care le preferă pe cele cu ciocolată, care consumă cerealele cu forme speciale etc. Ne-am putea închipui oare vreun tip de cereale care să nu existe deja printre mulţimea celor aflate în vânzare?

În domeniul produsele lactate există peste 50 de tipuri de iaurturi care se concurează în galantarele supermarketurilor. Printre ele se numără iaurturile simple sau cu vanilie, cele cu bucăţele de fructe sau cu fructele omogenizate, cele cu conţinut scăzut de grăsimi sau fără, ori varietatea celor spumoase. Ce alte permutări ar mai fi posibile aici?

În orice ţară dezvoltată economic există azi mai multe zeci de canale TV, în timp ce doar acum 10 ani, nu erau decât trei sau patru. Mai e oare loc şi pentru altele?

În prezent, doar una din 10 promoţii ajunge să obţină o rată de răspuns mai mare de 5%, în timp ce acum câţiva ani acesta era nivelul *minim* aşteptat la aproape orice promoţie. De ce oare?

Marketingul din ziua de azi nu mai e acelaşi cu cel din anii '60 sau '70. Astăzi există produse care satisfac aproape orice nevoie. Putem spune că nevoile cumpărătorilor sunt mai mult decât satisfăcute: cumpărătorii sunt hipersatisfăcuţi!

În pieţele cele mai dezvoltate, fundamentele strategice ale marketingului (cum ar fi segmentarea, vizarea grupurilor ţintă şi poziţionarea) încep să-şi arate limitele ca mecanisme de generare a unui avantaj competitiv, care să poată fi transformat în oportunităţi de afaceri şi noi produse.

Companiile pot încerca să-şi creeze segmente din ce în ce mai fine, dar, ca rezultat, ajung în cele din urmă la pieţe prea mici ca să mai fie profitabile. Pentru a concepe oferte de piaţă cu sens, companiile de azi au nevoie de un mod de gândire nou. Ne aflăm la o cotitură, unde marketingul are nevoie de un nou cadru pentru generarea ideilor de piaţă.

În ultimul timp au apărut tot felul de noi concepte de afaceri, rezultate dintr-un proces creativ care nu mai are nimic de-a face cu nesfârşita segmentare verticală de ieri:

- Cum a fost posibilă crearea conceptului de *baghetă de cereale*, care poate fi mâncată ca gustare în timpul zilei, în locul cerealelor turnate în lapte?[1]
- Ce proces creativ a dus la înfiinţarea de supermarketuri la staţiile de benzină?[2]
- Ce proces mental a dus la crearea pizzelor congelate, care substituie pizzele livrate la domiciliu?[3]
- Ce proces mental a dus la introducerea unei jucării într-un ou de ciocolată?[4]
- Ce sistem de generare a creat ideea unui iaurt destinat femeilor active, ambalat într-o punguţă bună de luat la serviciu, ca gustare de dimineaţa?[5]

Ideile de marketing cu cel mai mare succes se întemeiază pe o altă paradigmă, nu pe simpla definire a pieţei şi apoi segmentarea ei la nesfârşit ori pe repoziţionarea produsului. Adevăratele lovituri izvorăsc dintr-o gândire laterală, dintr-o mentalitate de *marketing lateral*.

---

[1] Exemple: baghetele de cereale Hero Muesli, Nutri-Grain (n.a.)

[2] Exemple: Mobil Marts, Cumberland Farms, Repsol shops (Repshops) (n.a.)

[3] Pizza Cassa Tarradellas, Celeste (n.a.)

[4] Kinder Surprise (Ferrero) (n.a.)

[5] Danio (Danone) (n.a.)

Ţelul nostru este să definim o teorie şi un cadru conceptual pentru un asemenea marketing lateral, opunându-l marketingului vertical. Eduard de Bono, recunoscut în întreaga lume ca autoritate în domeniul gândirii laterale, o recomandă ca pe o modalitate perfectă de creare de idei. La rândul nostru, suntem încredinţaţi că gândirea laterală în marketing poate fi de folos companiilor, în acest moment când marketingul clasic nu le mai asigură ratele de succes din trecut.

Nu e vorba aici să abandonăm ideile marketingului clasic. În nici un caz! Teoriile actuale de marketing au încă o importanţă crucială. Intenţia noastră este să propunem cititorului o viziune mai amplă despre ceea ce poate realiza gândirea de marketing. Scopul nostru este să prelungim conceptul de marketing în afara procesului secvenţial şi logic pe care s-a bazat până acum.

Ceea ce propunem este să ne însuşim marketingul lateral ca pe o platformă suplimentară, necesară în descoperirea de oferte noi pentru piaţă. Obiectivul este găsirea de idei cu totul noi, dintre cele de care nu ne aşteptăm să le solicite consumatorii ori să le propună departamentelor de marketing. Idei care să vină în ajutorul companiilor confruntate cu hiperconcurenţa şi cu omogenizarea tot mai mare a produselor.

CAPITOLUL

1

Evoluţia şi dinamica pieţelor şi concurenţei

Ultimele decenii ale secolului XX au fost prospere pentru cele mai multe companii din ţările dezvoltate. La această prosperitate a contribuit o îndelungată perioadă de pace şi stabilitate, alături de o creştere demografică solidă şi o speranţă de viaţă mai mare. Acestor factori i-ar mai trebui adăugat efectul unui marketing tot mai sofisticat practicat de companii. Departamentele de marketing au avut la dispoziţie bugete mai mari pentru dezvoltarea şi lansarea produselor noi, pentru comunicarea cu consumatorii, pentru educarea lor în vederea testării produselor, repetării cumpărării şi stimulării loialităţii faţă de mărci.

Dar la începutul secolului XXI succesul a început să fie mai greu de obţinut. Iată care sunt principalele motive:

1.1 În domeniul bunurilor preambalate a crescut masiv concentrarea distribuţiei

În anii '50, în SUA şi Europa, cea mai mare parte a distribuţiei produselor se afla în mâinile micilor detailişti independenţi. În prezent, ca rezultat al apariţiei unor distribuitori inventivi precum Wal-Mart sau Ikea, al fuziunilor şi achiziţiilor, o

bună parte a distribuţiei este realizată de corporaţii multinaţionale gigantice. În ziua de azi, reţelele de hipermarketuri şi supermarketuri controlează (cel puţin în sectorul alimentar) mai bine de 80% din vânzările către consumatorul final. O altă mare parte se află în mâinile marilor francize: McDonald's, KFC, Subway sau Domino's Pizza. O asemenea situaţie se întâlneşte în toate industriile.

Concluzia e că puterea s-a deplasat de la producător la distribuitor. Distribuitorii sunt cei care deţin spaţiile de vânzare. Ei decid ce producător să favorizeze şi cât spaţiu de vânzare să-i acorde. Ei impun taxe pentru ocuparea sau părăsirea spaţiului comercial şi practic dictează cum şi când să se facă acţiunile promoţionale.

Reacţia distribuitorilor este de a se concentra. Canalele se află în mâinile unui număr tot mai restrâns de distribuitori, care deţin tot mai multă putere.

1.2 Numărul concurenţilor s-a redus, pe când numărul mărcilor a crescut masiv

Mulţi producători nu au fost în stare să supravieţuiască în faţa intensei presiuni exercitate de detailiştii giganţi şi fie au dispărut, fie au fost înghiţiţi de "peştii mai mari". Deşi în prezent există mai puţini producători, aceştia au continuat să lanseze pe piaţă tot mai multe mărci. Din tabelul de mai

jos se vede cât de mult a crescut numărul de mărci înregistrate în trei ţări, între 1975 şi 2000.[1]

Numărul de mărci înregistrate, după ţările de origine

	Statele Unite	*Marea Britanie*	*Germania*
1975	30.931	11.440	12.828
1995	85.557	33.400	21.934
2000	109.544	65.649	70.279

Factorii care au dus la creşterea numărului de mărci sunt trei:

1. În primul rând, au fost necesare adaptări ale produselor la nevoile specifice ale diferitelor grupuri mari de consumatori (segmente) sau chiar ale unor grupuri mai mici (nişe). Acest lucru s-a făcut prin aplicarea strategiilor de segmentare.
2. În al doilea rând, deţinerea unui număr mai mare de mărci îngreunează atacurile din partea concurenţilor. E mai dificil să învingi toate mărcile deodată decât să nimiceşti una singură, care a dominat o anumită categorie. Atomizarea pieţei descurajează şi ea pătrunderea noilor concurenţi.
3. În al treilea rând, având mai multe mărci în portofoliu, un producător poate negocia mai avantajos cu distri-

[1] Sursa: World Intellectual Property Organization (WIPO). Vezi şi www.wipo-org/ipstats/en. (n.a.)

buitorul. Un discount mare obţinut pentru una dintre mărcile din portofoliu compensează discountul redus oferit pentru alta.

Multinaţionalele şi alte corporaţii mari au dobândit mai multă putere. Numărul jucătorilor s-a micşorat, dar numărul mărcilor a crescut.

1.3 Ciclurile de viaţă ale produselor au scăzut dramatic

Noile produse rezistă pe piaţă mult mai puţin timp. De ce?

În primul rând, companiile constată că le e mai uşor să lanseze produse noi, în special dacă posedă capacitate de producţie în exces. Ele pot introduce noi ingrediente, sortimente, atribute, designuri sau ambalaje doar cu schimbări minime în procesul de producţie. Apoi îşi pot planifica să absoarbă în întregime costurile de dezvoltare încă din primul an de vânzări, rugându-se apoi ca produsul să mai rămână pe piaţă încă vreo câţiva ani.

În al doilea rând, consumatorii sunt tot mai dornici să testeze noile mărci pe care le văd în reclame. Ei sunt oricând dispuşi să abandoneze vechea marcă dacă li se pare că cea nouă e mai mulţumitoare. Dar apoi sunt la fel de dispuşi s-o abandoneze şi ce cea nouă, dacă nu reuşeşte să-i satisfacă.

În al treilea rând, pieţele de consum ar putea fi asemuite spiralei înarmărilor. Fiecare nouă marcă cucereşte din clienţii

celor existente. Concurenţii afectaţi nu au altă cale decât să încerce să lanseze şi ei noi mărci. Atunci ceilalţi concurenţi ripostează şi ei cu alte mărci, şi tot aşa, spirala continuă.

Supermarketurile alocă noilor mărci spaţii mai ample. Ca urmare, se intensifică lupta şi aşa disperată pentru ocuparea rafturilor. Ca să-şi optimizeze profitabilitatea puţinului spaţiu de vânzare rămas, producătorii au început să treacă de la managementul de marcă la managementul de categorie.

Lansarea noilor mărci costă mai puţin. În prezent, dinamica lansării noilor mărci este accelerată. Produsele noi supravieţuiesc pe piaţă un timp mai scurt.

1.4 Este mai ieftin să înlocuieşti decât să repari

Bunurile de folosinţă îndelungată nu mai sunt atât de trainice ca în trecut. Când se strică, e mai uşor să le înlocuieşti decât să le repari. Iată câteva exemple:

1. O imprimantă cu laser nouă costă în jur de 180 de dolari şi poate fi livrată într-o singură zi. Repararea uneia stricate poate costa aproape 120 de dolari, iar intervenţia poate dura două săptămâni. De ce ar alege un consumator să repare vechea imprimantă, care s-ar putea strica iar?
2. Un aparat electric de ras costă sub 60 de dolari şi poate fi luat acasă imediat ce e cumpărat. Reparaţia lui ar costa

aproape 100 de dolari şi ar dura între două şi trei săptămâni. Orice atelier v-ar recomanda să vă cumpăraţi unul nou.

Este adesea mai ieftin, mai rapid şi mai uşor să cumpărăm un produs nou decât să-l reparăm, fiindcă economisim timp şi bani. Rezultă de aici o cultură a produselor ce se folosesc şi apoi se aruncă. Aparatele electronice, precum televizoarele sau videorecordele, durau înainte şapte-opt ani. În prezent trebuie înlocuite la doi-trei ani. Acceptarea produselor care se aruncă după folosire înteţeşte febra noilor lansări.

Producţia a ajuns să fie atât de eficientă, încât înlocuirea unui produs a devenit mai ieftină decât repararea lui. Acest lucru accelerează ritmul frenetic al lansării de noi produse.

1.5 Tehnologia digitală a stârnit revoluţia pe mai multe pieţe

În prezent, mai totul poate fi transformat în şiruri de 0 şi 1: imagini, sunete, voce, text şi date. Toate sunt reproductibile. Încă nu s-a reuşit asta cu mirosul şi gustul, dar probabil că nu e decât o chestiune de timp.

Tehnologia digitală a generat o gamă cu totul nouă de produse: computerele, televiziunea interactivă, agendele digitale, telefoanele digitale, generaţiile inteligente de maşini de spălat vase, cuptoare cu microunde şi prăjitoare de pâine

— şi multe altele. Noua tehnologie se extinde şi la cele mai simple produse: cărţile vin însoţite de sunet, iar păpuşile ştiu să intoneze 20 de melodii. Sistemul GPS (Global Positioning System) a permis o sumedenie de noi servicii prin satelit, cum ar fi urmărirea maşinilor furate sau găsirea persoanelor sau animalelor dispărute.

În sfârşit, avem Internetul, care pune milioane de oameni în contact la un cost aproape inexistent. Internetul continuă încă să revoluţioneze practicile din domeniul informaţiilor, consumului şi comunicării. De fapt, ne aflăm încă la începutul acestei revoluţii.

Era digitală facilitează apariţia de noi produse şi servicii. Noile tehnologii accelerează ritmul inovării şi creşte numărul de noi produse. Internetul ajută la apariţia de noi mărci şi de noi moduri de creştere a vânzărilor.

1.6 Creşte numărul de patente şi mărci înregistrate

Sunt dezvoltate tot mai multe produse menite să le înlocuiască pe cele pe care le-am folosit doar câţiva ani. Tehnologiile se îmbunătăţesc, iar noile produse suferă tot felul de modernizări. În ultimul deceniu al secolului XX aproape că s-a dublat numărul anual de cereri de înregistrare la Biroul de Patente al SUA.[2] E aproape imposibil să găseşti un număr

[2] John Grant, *After Image: Mind-Altering Marketing*, Cap. 2 (Harper Collins Publishers, 2002) (n.a.)

de marcă format din cel mult cinci litere care să nu fi fost deja înregistrat.

Creşterea numărului de patente şi mărci înregistrate dovedeşte creşterea competitivităţii pieţelor.

1.7 Pentru orice produs, numărul variantelor a crescut radical

În orice categorie de produse doriţi, puteţi găsi mult mai multe variante decât în trecut. Iată câteva exemple:

- Intraţi într-un supermarket şi încercaţi să notaţi denumirile tuturor iaurturilor pe care le găsiţi acolo, clasificându-le după arome şi dimensiuni. Probabil că lista dumneavoastră ar conţine peste 50 de sortimente diferite de iaurt: simplu, cu zahăr, cu vanilie, cu bucăţele de diferite fructe, cu diferite gusturi şi arome, cu conţinut scăzut de grăsime, fără grăsime, spumoase etc.
- Răsfoiţi orice revistă auto şi număraţi câte mărci, variante şi tipuri diferite de vehicule întâlniţi acolo: cupeuri, minivanuri, sport, cu motor diesel sau pe benzină, cu trei cu patru sau cu cinci uşi, cu diferite alternative în privinţa puterii motorului şi aşa mai departe. Numai în Spania pot fi cumpărate în orice moment peste 450 de modele şi mărci de maşini.
- Răsfoiţi Pagini Aurii sau ofertele de cursuri de instruire pentru adulţi din oraşul dumneavoastră şi faceţi o listă

cu toate tipurile de cursuri şi cercuri pe diferite hobiuri oferite acolo. În timp ce acum câţiva ani cele mai frecvente erau cursurile de limbi europene, pictura, dansul, muzica şi unele sporturi, în prezent puteţi găsi şi oferte mai exotice, cum ar fi tai-chi, acupunctura, limba japoneză sau arabă, plus sute de alte cursuri.

În orice categorie de produse, numărul variantelor oferite consumatorilor a crescut exponenţial. Categoriile de produse sunt saturate de astfel de variante.

1.8 Pieţele sunt hiper-fragmentate

În goana lor după elemente de diferenţiere, companiile au identificat şi creat tot mai multe segmente şi nişe de piaţă. Rezultatul este o puternică fragmentare a pieţei. Până la urmă, aceasta ar putea duce la personalizarea aproape individuală, unu-la-unu, a produselor şi a marketingului. Astfel devine foarte dificil de găsit o celulă de piaţă profitabilă, care să poată asigura investiţiilor rentabilitatea dorită. Pentru orice produs nou, creşterea volumului vânzărilor este incrementală. Profiturile înregistrate sunt atât de dispersate, încât se subţiază de tot.

Pieţele sunt fragmentate în nişe mici, mai puţin profitabile.

1.9 În domeniul reclamei saturarea a atins cote maxime, iar fragmentarea mediilor de informare complică lansarea noilor produse

În medie, un cetăţean obişnuit dintr-o aglomerare urbană este expus zilnic la 2.000 de reclame şi stimuli comunicaţionali. Dintre acestea, el reţine până la urmă doar un număr foarte mic. Reclama, cândva cea mai eficace modalitate de construire a mărcii şi motorul pătrunderii noilor produse pe piaţă, se vede acum ameninţată de propria ei creştere. Proliferarea reclamelor îi face pe oameni să le observe tot mai puţin.[3]

În prezent, un brand-manager care are de lansat pe piaţă o nouă tabletă de ciocolată întâmpină mari probleme dacă vrea s-o comunice cu eficacitate. În timp ce cu ani în urmă majoritatea oamenilor, care urmăreau acelaşi număr limitat de medii de informare, s-ar fi simţit îndemnaţi să încerce noua ciocolată, consumatorii de astăzi au parte de aproape 100 de canale TV, pot asculta peste 200 de staţii radio şi pot citi peste 1000 de reviste. Consumatorul de azi cel mult "zappează" reclamele TV, dar de multe ori nici măcar nu se uită la televizor, ci stă la calculator sau îşi petrece timpul făcând sport în aer liber. Publicul de azi este atât de diversificat în privinţa preferinţelor faţă de mediile de informare, încât o companie care vrea să ajungă simultan la toţi clienţii potenţiali e nevoită să investească deodată în mai multe astfel de medii. Ca urmare, costurile de reclamă pot deveni prea mari.

[3] Jack Trout şi Steve Rivkin aduc date interesante în sprijinul acestei afirmaţii: "Până la vârsta de 18 ani, un tânăr născut în Marea Britanie a fost deja expus la 140.000 de reclame TV. În Suedia, consumatorul mediu primeşte aproape 3.000 de mesaje comerciale pe zi. În 1994, cele şase canale TV din Madrid au transmis 508.533 spoturi publicitare." Vezi Jack Trout şi Steve Rivkin, *The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy* (New York: McGrow-Hill) (n.a.)

Are loc o saturare a reclamei. Segmentele de piaţă sunt din ce în ce mai mici. Comunicarea unui nou produs devine mai costisitoare. Pentru o bună mediatizare, o marcă trebuie popularizată în mai multe medii de informare, ceea ce duce la creşterea costurilor de lansare.

1.10 Capacitatea de a găsi loc liber în mintea consumatorilor s-a diminuat

Din discuţia de mai sus, se poate înţelege cât de dificil a devenit să găseşti un loc liber în mintea consumatorului. Pare a fi, de-a dreptul, o "misiune imposibilă".

În privinţa produselor şi reclamelor, consumatorii au devenit extraordinar de selectivi. Ei ignoră cu totul majoritatea reclamelor, fără să aibă sentimentul că ar pierde ceva important. Consumatorii au învăţat să privească fără să vadă, să audă fără să asculte.

Dacă mergeţi la o policlinică, urmăriţi pe cineva care răsfoieşte o revistă în sala de aşteptare. Deşi este expusă la peste 40 de reclame, persoana respectivă probabil că nu

citeşte decât una-două. Consumatorul n-are nevoie de mai mult de o secundă ca să treacă peste o reclamă.

Problema este aşadar nu doar să te lupţi cu puzderia de produse, mărci şi reclame concurente, ci şi să cucereşti un loc în mintea consumatorului, tot mai închisă în calea comunicării comerciale. Dacă o marcă e lipsită de elemente speciale cu totul noi sau valoroase, este total ignorată. Afirmaţiile de tipul "nou", "superior", "cu o aromă îmbunătăţită" sau "mai natural" nu sunt altceva decât strategii menite să cucerească atenţia consumatorului. În lupta cu saturaţia, companiile se străduiesc să promoveze noutatea.

Consumatorii au devenit selectivi şi ignoră tot mai mult mesajele comerciale. Noutatea ar putea fi singura cale de a le capta atenţia.

Concluzie: pieţele sunt mult mai competitive

În ziua de azi, marketingul e mai complicat ca oricând. Nu spunem că în trecut n-au existat dificultăţi, dar cu siguranţă că dificultăţile de azi sunt cu totul altele. Acum, provocarea ne este lansată de fragmentare, de saturaţie şi de puzderia de noutăţi care apar zilnic pe pieţele în care concurăm (v. figura 1.1).

Toate aceste idei ne conduc la o concluzie imediată şi evidentă: Dacă (1) inovaţia şi produsele noi formează baza strategiei de concurenţă şi dacă (2) rata de succes a noilor

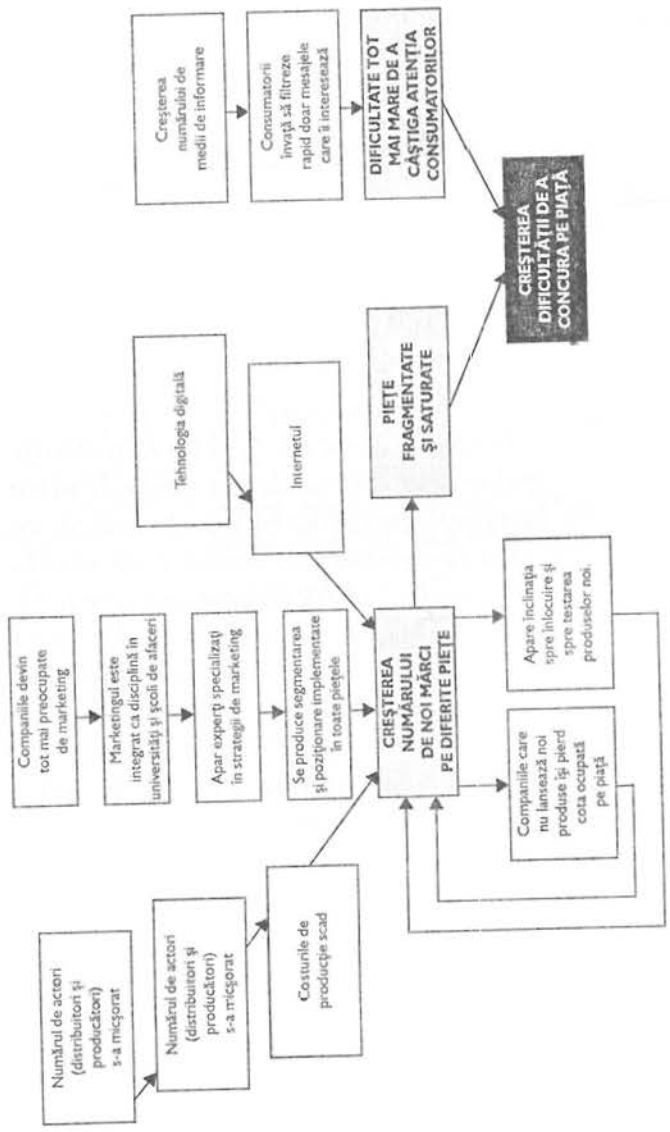

Figura 1.1 Privire de ansamblu asupra marketingului

produse este scăzută, n-ar trebui să acordăm cea mai mare prioritate găsirii unor modalităţi de creare şi lansare a unor produse de succes? De fapt, chiar acesta este unul dintre obiectivele principale ale *marketingului lateral*.

Vom începe prin a analiza felul în care sunt concepute în prezent produsele noi. Vom descoperi acest proces în capitolul următor.

Rezumat

Inovaţia oferă cheia şi temelia strategiilor competitive de azi. Rata de introducere de noi produse este frenetică, dar şi rata eşecurilor este înaltă. Este absolut esenţial să înţelegem cum are loc în prezent procesul de inovare. Va trebui să descompunem procesul de marketing şi să-l analizăm componentă cu componentă, ca să înţelegem ce tip de noutate ne-ar putea oferi.

CAPITOLUL

2

Plusurile şi minusurile concepţiei tradiţionale de marketing

În acest capitol vom revedea fundamentele concepţiei tradiţionale de marketing şi vom arăta care sunt, în prezent, plusurile şi minusurile acesteia. Pentru a adopta un alt mod de gândire, complementar, este esenţial să înţelegem diferenţa dintre marketingul tradiţional şi marketingul lateral.

2.1 Identificarea nevoilor, ca punct de plecare

Marketingul porneşte de la studierea nevoilor pe care le are consumatorul şi constă în a afla cum trebuie satisfăcute. Totuşi există încă mulţi producători care uită să se preocupe de nevoile consumatorului şi se ocupă în schimb doar de vânzarea produsului. Gândiţi-vă numai la rigla de calcul. Rigla de calcul este (era) un dispozitiv de lemn sau de plastic pe care se aflau o serie de numere. Glisând părţile mobile ale riglei în diferite feluri, utilizatorul putea efectua mai toate operaţiile aritmetice. În zilele ei de glorie, aveau riglă de calcul toţi inginerii şi mai toţi studenţii şi elevii. Vânzările de rigle de calcul au început însă să scadă o dată cu apariţia calculatorului electronic. Acesta e mai rapid, mai uşor de folosit şi dă rezultate mai precise. Evident că vânzările de

rigle de calcul au scăzut, pentru că un calculator electronic satisface mult mai bine nevoile utilizatorului.

Ar fi putut oare producătorii de rigle de calcul să-şi salveze produsul folosind strategiile tradiţionale ale segmentării, vizării şi poziţionării? I-ar fi ajutat oare să fi realizat diferite variante de rigle de calcul, în culori diferite pentru fiecare grup de clienţi? Sau să fi arătat în reclame ce plăcut e să le ţii în mână şi să le foloseşti? Nici gând!

Dar s-ar fi putut oare gândi producătorii la apariţia unui nou produs, cum ar fi calculatorul electronic, care să vină să substituie rigla de calcul? Gândirea orientată spre segmentare şi poziţionare nu ar fi putut crea imaginea unui calculator electronic. Aici e vorba de o problemă laterală, nu de o problemă de segmentare. Ca să realizeze un produs mai eficient decât o riglă de calcul, cineva ar fi trebuit să se gândească la combinaţia "riglă de calcul" + "tehnologie" + "nevoia de a efectua calcule".

Teoriile actuale de marketing au tendinţa să acţioneze de sus în jos. Ele nu sunt prea eficace în crearea produselor alternative sau substitute.

Să luăm iaurtul, ca exemplu. Iaurtul satisface mai multe necesităţi: astâmpără foamea, asigură calciul, serveşte ca desert sau gustare, poate fi folosit ca mică recompensă personală sau oferă o alimentaţie sănătoasă.

Pentru că privim iaurtul ca mijloc de astâmpărare a foamei, nu ne gândim de regulă că e bun şi ca să satisfacă setea, de exemplu. Adică nu privim iaurtul ca pe un concurent al băuturilor răcoritoare. Prin urmare, pornind de la o anumită nevoie, ne impunem unele limite şi nu ne mai gândim la nevoile ne-alimentare pe care le-ar putea satisface produsul.

Marketingul începe de la analiza nevoilor pe care le-ar putea satisface produsul sau serviciul. În mod logic, identificarea şi alegerea unora dintre nevoi implică neglijarea altora.

2.2 Definirea pieţei

O dată identificate nevoile consumatorului, următorul pas este să se determine cine se află pe piaţa respectivă.

2.2.1 *Alegerea pieţei*

Piaţa este definită ca persoanele sau companiile care au sau ar putea avea nevoia pe care intenţionăm să o satisfacem prin produsul sau serviciul vândut.

Aici am mai putea adăuga *situaţia* în care persoanele respective încearcă să-şi satisfacă nevoia. Una şi aceeaşi persoană, având o anumită nevoie, se poate comporta radical diferit, în funcţie de situaţia în care se află.

De exemplu, într-o zi de lucru cineva îşi cumpără după masă o gumă de mestecat fără zahăr, în timp ce duminica s-ar putea să prefere o îngheţată. Este vorba de exact aceeaşi persoană, care, în funcţie de situaţie, se comportă diferit. Acest lucru ne face să definim piaţa ca fiind un set de *persoane/companii* care cumpără produsul sau utilizează serviciul într-o *situaţie* dată pentru a-şi satisface o *nevoie* dată.

Piaţa este un set de persoane sau situaţii, actuale sau potenţiale, cărora produsul le poate satisface una sau mai multe nevoi.

Revenind din nou la exemplul cu iaurtul, am putea defini pieţele actuale sau potenţiale ca fiind persoanele cu vârsta de peste un an (aceasta fiind vârsta aproximativă la care un copil începe să mănânce iaurt), aflate în situaţia de a lua micul dejun, desertul sau gustarea. Aici sunt incluse persoane de ambele sexe şi din orice zonă a unei ţări date.[1]

Avantaj: Definirea pieţei ne oferă un cadru foarte util, numit *grup-ţintă*. Astfel, definirea pieţei este utilă pentru că facilitează conceperea strategiilor de marketing esenţiale — segmentarea şi poziţionarea.

Dezavantaj: Definirea pieţei conduce la o gândire orientată spre persoane şi oportunităţi ce pot fi câştigate, dar exclude pieţele non-potenţiale. Reîntorcându-ne la exemplul iaurtului, felul în care am făcut mai sus definirea pieţei ne împiedică să ne gândim şi la copiii sub un an.

[1] Ar fi excluse de aici doar persoanele alergice la produsele lactate. Dar fiind vorba de un grup destul de restrâns, în mod normal acesta nici nu este luat în calcule (n.a.)

Considerarea şi definirea unei pieţe oferă cadrul (arena) în care va avea loc competiţia. Actul selectării persoanelor/situaţiilor potenţiale duce la eliminarea persoanelor/situaţiilor pentru care produsul nu ar fi potrivit.

2.2.2 *Adoptarea de către marketeri a unei categorii şi subcategorii de piaţă*

Când gândeşte, fiinţa umană are tendinţa de a apela la modele.[2] Un model este un set de elemente integrate şi combinate într-un anumit fel. Un model permite stocarea unei cantităţi foarte mari de informaţii, prin codificarea acestora în cadrul unei entităţi.

De exemplu, "cafea" este un model. Este o colecţie de elemente: planta, păstaia, operaţiunea de prăjire, apa, căldura, ceaşca. Cuvântul "cafea" este o prescurtare.

Selecţia de nevoi concrete şi de persoane/situaţii pe care produsul nostru le poate sluji şi satisface reprezintă tot un model — şi anume piaţa (v. figura 2.1).

Iar o piaţă poate fi organizată pe categorii şi subcategorii.

[2] Vezi şi Edward de Bono, *Lateral Thinking: a Text Book of Creativity*, Capitolul 19: "Concepts" (London, Pelican Books, 1970) (n.a.)

Iată un exemplu.

1. *Nevoia:* "să fiu informat cu privire la noutăţile din economia lumii"
2. *Persoanele:* "experţi, profesionişti, manageri, afacerişti"
3. *Situaţia:* "primele ore ale dimineţii, în zilele de lucru"
4. *Produsul:* "ziar".

Cele patru elemente sunt integrate, configurând categoria numită "presa cotidiană economică", care face parte din piaţa "informaţiilor".

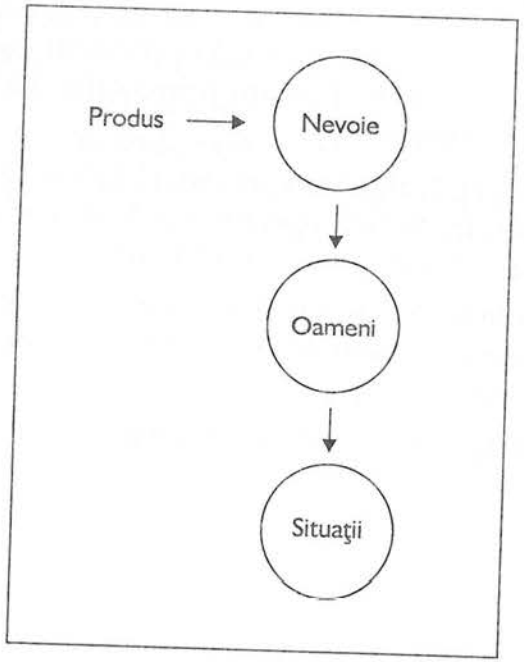

Figura 2.1 O piaţă

Toate produsele şi serviciile puse azi pe piaţă în orice ţară dată sunt incluse în diferite categorii şi, în cele din urmă, subcategorii. Întrebaţi orice marketer, de oriunde, iar acesta vă va explica în ce fel sunt structurate şi organizate produsele din sectorul lui. Vă va desena o diagramă arborescentă, în care sunt figurate categorii şi subcategorii pe diferite familii de produse.

Aceste tipuri de clasificare sunt utile din cinci motive.

1. Permit cuantificarea unei pieţe date prin enumerarea produselor şi mărcilor din cadrul ei.
2. Permit listarea concurenţilor.
3. Permit calcularea cotelor de piaţă ale fiecărui concurent, în categoria respectivă.
4. Permit detectarea volumelor vânzărilor şi evaluarea rezultatelor acţiunilor de marketing.[3]
5. Ne oferă un cadru stabil pentru arena în care concurăm.

Însăşi colectarea datelor de piaţă prin intermediul canalelor de distribuţie reclamă ca toate articolele de cumpărături să fie clasificate în anumite categorii. Problema este că o dată ce companiile şi specialiştii de marketing adoptă ca model o anumită categorie, aceasta rămâne fixată, nemodificată, pe un temei stabilit a priori.

[3] A.C. Nielsen, GfK, Taylor Nelson Sofres etc. (n.a.)

Setul de nevoi concrete plus persoane/ situaţii specifice cărora le poate fi oferit produsul sau serviciul formează un sistem închis şi complet, numit categorie sau subcategorie.

De pildă, piaţa produselor lactate conţine categoria iaurturilor, care conţine subcategoria iaurturilor cu fructe.

Definirea unei categorii este necesară pentru conceperea unei strategii de marketing, pentru că avem nevoie să ştim unde şi cu cine concurăm.

Astfel, fixarea unei pieţe ne ajută, dar are şi unele limitări.

Această concluzie este una dintre cele mai importante din această carte.

Luarea în considerare şi definirea unei pieţe ne oferă un cadru în care se desfăşoară concurenţa. Dar însuşi actul selectării unui set de nevoi potenţiale, a unor persoane şi situaţii, conduce la ignorarea altor nevoi, persoane şi situaţii pe care nu le putem servi. Adoptând o categorie, marketerii pornesc de la premisa că elementele din cadrul acesteia (nevoile, persoanele-ţintă, situaţia şi produsul) sunt fixate. Apoi, în mod normal, aceste elemente nu mai sunt luate din nou în considerare.

Nu criticăm şi nici nu punem sub semnul întrebării premisele de bază ale marketingului: identificarea nevoilor şi definirea pieţei. Aceste două acţiuni sunt esenţiale pentru conceperea strategiei competitive pentru un produs. Punem totuşi sub semnul întrebării premisa potrivit căreia produsul pe care îl vindem are o utilitate concretă numai pentru persoanele care îl solicită.

2.2.3 *Adoptarea ideii de piaţă ca element fix conduce la segmentare*

Ideea că o categorie de piaţă este ceva fix duce la segmentare ca la unicul mod de identificare a oportunităţilor de vânzare. Dacă o categorie a fost stabilită, singurul mod de a descoperi arene noi este să selectăm un anumit subgrup de cumpărători din cadrul ei.

Segmentarea şi poziţionarea se bazează pe ipoteza că piaţa nu poate fi modificată[4]. Asta înseamnă că singurul mod de a găsi noi oportunităţi este redefinirea pieţei, schimbarea elementelor acesteia.

[4] Ne referim aici în special la segmentarea operaţională (pe o piaţă fixă). Este întotdeauna posibil să definim şi un tip explorator de segmentare (pe o piaţă în extindere), care ar putea conduce la idei laterale. Cu toate acestea, marketingul uzual, de zi cu zi, împreună cu programele de implementare şi control ale companiei, îi forţează de cele mai multe ori pe marketeri să lucreze doar cu segmentarea operaţională (de pieţe fixe). Noi numim acest fenomen "miopie de piaţă". (n.a.)

Definirea unei pieţe duce inevitabil la strategii de segmentare şi poziţionare. Definirea pieţei lasă doar o singură opţiune: fragmentarea pieţei în părţi mai mici. Aceasta este esenţa strategiei de segmentare.

2.3 Segmentarea şi poziţionarea ca strategii competitive

Segmentarea şi poziţionarea s-au dovedit a fi cele mai importante strategii ale marketingului tradiţional. Vom creiona mai jos principalele lor atuuri şi limitări în ceea ce priveşte generarea de avantaje competitive pe termen lung.

2.3.1 Segmentarea

Imaginaţi-vă că ne aflăm în primii ani în care au apărut iaurturile ca produse comerciale. În mod normal, pieţele apar o dată cu o marcă iniţială, care creează categoria.

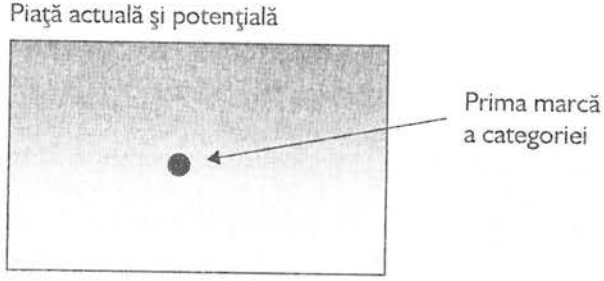

Figura 2.2 O primă marcă creează o categorie

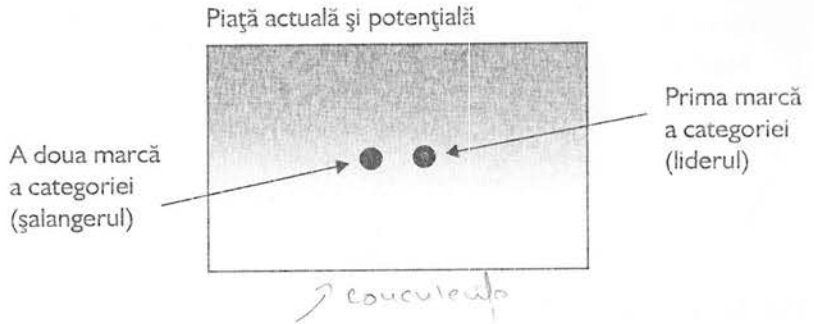

Figura 2.3 Atacul celei de-a doua mărci

Pentru o categorie există o piaţă actuală şi potenţială, reprezentată în figura 2.2 printr-un dreptunghi. Prima marcă este reprezentată prin punctul din interiorul dreptunghiului.

Dacă volumul de vânzări este suficient, este foarte probabil să apară şi un concurent, în clipa când e detectată oportunitatea. Aceasta este situaţia din figura 2.3.

Să ne imaginăm că apare un al treilea concurent. Acesta ar putea întâmpina dificultăţi, întrucât primii doi actori de pe piaţă ocupă în mod normal o porţiune substanţială din aceasta. Foarte frecvent, primele două mărci din orice piaţă reuşesc să "înhaţe" cam 75% din plăcintă, lăsând foarte puţin loc unui concurent nou.

Dar atunci ce aţi putea face într-un asemene caz? Fiindcă nu puteţi fi lider, alegeţi un subgrup de persoane/situaţii de pe piaţă şi vă îndreptaţi produsul direct către acestea. Identificaţi nişte aspecte importante ale acestor persoane sau situaţii şi le comunicaţi în cadrul propunerii dumneavoastră de produs.

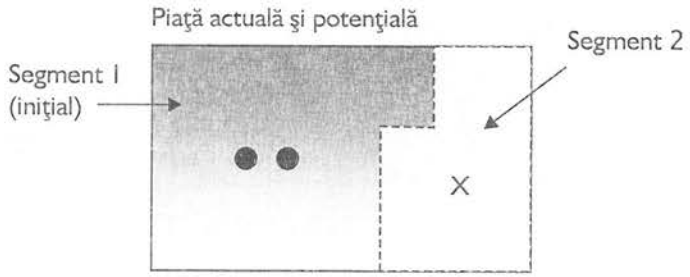

Figura 2.4 Segmentarea

Pe scurt, segmentarea ne spune aşa: "Renunţaţi să mai atacaţi întreaga piaţă. Prezentaţi-vă ca fiind opţiunea cea mai eficientă pentru un subset al pieţei şi veţi deveni lideri în segmentul respectiv. E mai bine să fii capul şoarecelui decât coada leului."

Aşadar un al treilea concurent îşi decupează o felie de piaţă, creându-şi un segment care pune în valoare anumite atribute concrete ale produsului. Aceste atribute determină poziţionarea (figura 2.4).

Poziţionarea înseamnă a alege modul în care dorim să fim percepuţi. Astfel, produsul nostru spune porţiunii noastre de piaţă: "Sunt diferit pentru că am aceste atribute. Şi, dacă aceste atribute sunt cele pe le consideraţi importante, pe care le preferaţi, eu sunt cea mai bună opţiune pentru dumneavoastră."

Avantajul strategiilor de segmentare şi poziţionare este evident: *divide et impera*. În timp ce prin adoptarea unei strategii nediferenţiate (de exemplu atacarea întregii pieţe, fără nici o segmentare) nu obţinem decât o cotă mică de piaţă, prin segmentare reuşim să ocupăm o cotă majoră pe segmentul respectiv.

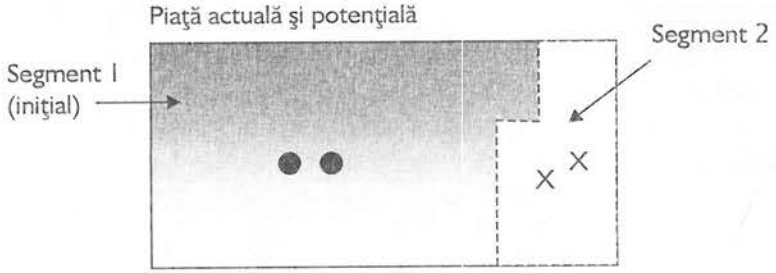

Figura 2.5 Invadarea unui segment existent

Segmentarea şi poziţionarea aduc încă un avantaj: întrucât anumite grupuri de cumpărători constată că se răspunde mai satisfăcător nevoilor lor, ei îşi cresc consumul — de exemplu mănâncă mai mult iaurt. Astfel, segmentarea provoacă un efect dublu: fragmentează piaţa şi, în acelaşi timp, o face mai mare.

Când o piaţă începe să fie segmentată, cel care face segmentarea înregistrează efecte pozitive. Dar pe măsură ce segmentarea continuă, segmentele devin tot mai mici şi mai puţin profitabile. În plus, unii concurenţi nu se străduiesc să-şi creeze segmente noi, ci încep să le invadeze pe cele existente (figura 2.5).

În cele din urmă, dinamica pe care o înregistrează concurenţa conduce la o piaţă care arată ca în figura 2.6.

Figura 2.6 descrie foarte corect situaţia în care se află mare parte din pieţele europene şi americane, pentru categoriile aflate în faza de maturitate. Putem acum ilustra efectele imediate şi pe termen lung ale strategiei de segmentare.

Efectele imediate: segmentarea îi permite oricărui nou concurent intrat pe piaţă să câştige avantaj competitiv.

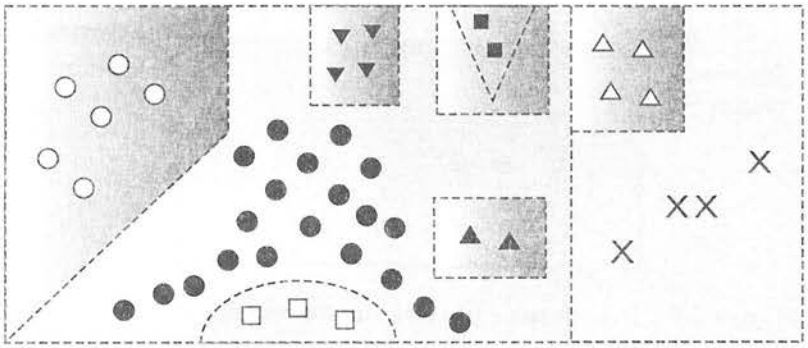

Figura 2.6 O piață complet segmentată

În același timp, permite unui lider de piață să ridice bariere de intrare în calea concurenților. În fiecare an Danone lansează pe pieţele europene mai multe sortimente noi de iaurt. În majoritatea pieţelor europene, Danone deține o cotă de piață de peste 80% și încă își continuă segmentarea. Astfel, reușește să descurajeze pătrunderea noilor concurenți,

Am mai observat, de asemenea, că segmentarea ajută la creşterea dimensiunii pieţei.[5] Segmentarea face ca produsele să fie mai atractive pentru anumite grupuri de consumatori, sporește frecvența de consum și facilitează conversia cumpărătorilor potențiali în cumpărători actuali.

Efectele pe termen lung: segmentarea repetată conduce la hiper-fragmentarea pieţelor. Segmentele sunt trans-

[5] Observați că figurile 2.4 – 2.6 cuprind dreptunghiuri din ce în ce mai mari, reprezentând astfel o piață cu un volum în creștere.

formate în nișe și, până la urmă, ajungem să vorbim de un marketing "unu-la-unu". Pieţele hiper-fragmentate și saturate duc la scăderea ratei de succes a produselor și mărcilor. Pentru a mai putea genera vânzări profitabile, marketingul are așadar o nevoie disperată de alternative noi la segmentare.

Segmentarea constă în divizarea pieței pentru a realiza noi vânzări. Segmentarea poate duce și la creșterea mărimii pieței. Dar recursul repetat la segmentare conduce în final la fragmentarea și saturarea pieței. Fragmentarea pieței lasă prea puțin loc pentru noi produse. Totuși, produsele noi sunt elemente cheie pentru companiile care doresc să crească.

2.3.2 Poziționarea ca strategie de generare a avantajului competitiv

Poziționarea este strâns legată de actul segmentării. Am arătat mai înainte că poziționarea constă în scoaterea în evidență a unor atribute ale produsului nostru pentru a-l diferenția de ale concurenților. Poziționarea poate acționa ca instrument de vizare a unui segment nou și permite diferențierea în cadrul aceluiași segment.

În figura 2.6 fiecare marcă, chiar din același segment, are o poziționare concretă sau își caută una. În cazul iaur-

tului, există mărci poziţionate ca mai sănătoase, mai ieftine, mai proaspete sau mai naturale. Chiar şi în subcategoria iaurturilor cu conţinut scăzut de grăsimi găsim unele pe care scrie "fără colesterol" sau "cu aromă îmbunătăţită". Alegerea unui atribut şi accentuarea lui îi imprimă mărcii personalitate, diferenţiind-o de celelalte şi făcând-o mai observabilă.

Efecte imediate: strategia poziţionării diferenţiază mărcile şi le creează personalitate chiar şi în cadrul aceleiaşi pieţe. Adesea se defineşte marca printr-un singur cuvânt: Volvo înseamnă *siguranţă*, BMW înseamnă *sport* sau performanţă în conducere, Mercedes Benz înseamnă *lux*. Poziţionarea permite ca o marcă să se plaseze pe diferite poziţii în diferite pieţe. De exemplu, aceeaşi maşină Volvo, a cărei siguranţă este accentuată în Statele Unite, este poziţionată ca *durabilă* pe piaţa mexicană. Heineken este o bere de lux în Statele Unite şi o bere de supermarket în Belgia.

Efectele pe termen lung: posibilităţile oferite de poziţionare sunt chiar mai multe decât numărul mărcilor, pentru că aceeaşi marcă poate fi prezentată diferit pe diferite pieţe. Prin urmare, sporeşte percepţia privind mulţimea sortimentelor de pe piaţă. În acelaşi timp, marketerii au tendinţa să poziţioneze produsele pe baza atributelor lor logice, simbolice şi concrete, neglijând alte posibilităţi. De pildă, chiar dacă nu are sens să spunem că un iaurt e "rapid", trebuie să ne gândim că unele caracteristici ilogice ale produsului *ar putea* germina idei noi.

Poziţionarea constă în a alege ceva după care vrem să fie recunoscut produsul. Ca strategie, poziţionarea deschide noi oportunităţi de variaţie. Poziţionarea constă deci în alegerea unor atribute caracteristice şi scoaterea lor în evidenţă. Dar alegerea doar a caracteristicilor logice ale produsului ne-ar putea face să fim orbi la conceptele noi şi inovatoare.

2.4 Dezvoltarea mixului de marketing: partea cea mai vizibilă

Exerciţiul segmentării, vizării şi poziţionării este urmat de concretizarea mixului de marketing, adică cei patru P: produsul, preţul, plasarea şi promovarea. Aceste elemente reprezintă manifestarea tangibilă a strategiei de marketing. Când spunem că mixul de marketing are nevoie de coerenţă, înţelegem nu numai că cele patru elemente trebuie să fie compatibile unul cu altul, ci şi că trebuie să derive din strategiile de segmentare şi poziţionare şi să fie coerente cu acestea.

Mixurile de marketing sunt ţinta spre care se îndreaptă 90% din efortul de marketing. Cea mai mare parte a timpului de muncă al experţilor, a resurselor şi a bugetelor se duc în formularea, implementarea şi controlul mixului de marketing.

Având în vedere că un mix de marketing derivă din concepţia folosită în segmentare şi poziţionare, putem trage concluzia că mixurile de marketing suferă de toate limitările pe care le-am pomenit până acum, în discuţia despre seg-

mentare şi poziţionare. Rezultatul este că noile produse generează volume incrementale mai mici, sunt mai vulnerabile la procesul de canibalizare şi înregistrează rate de succes mai mici pe pieţele din prezent. Despre produsele noi care rezultă din segmentare şi poziţionare vom discuta în capitolul 3.

Rezumat

Procesul de marketing este o secvenţă (fig. 2.7) care începe cu identificarea unor nevoi, cu scopul de a stabili care sunt persoanele/situaţiile ce pot forma o piaţă potenţială. Aşa cum este definită, piaţa este considerată fixă şi stabilă. Folosirea unei pieţe fixe permite stabilirea unui cadru competitiv şi îngăduie detectarea principalilor indicatori de performanţă cu privire la piaţă (sau categorie): mărime, variaţie, cotă de piaţă. Definirea pieţei este baza formulării strategiilor de segmentare, vizare şi poziţionare şi, în cele din urmă, a definirii mixului de marketing. De fapt, segmentarea operaţională este posibilă numai dacă a fost deja definit un context numit piaţă. Segmentarea repetată conduce la hiperfragmentarea pieţelor, ceea ce reduce şansele de succes ale dezvoltării de produse cu totul noi. Reprezentarea pieţei ca un model fix este foarte utilă, dar în acelaşi timp ne împiedică să vedem şi alte posibilităţi, mai inovatoare. Iar acest lucru poate duce la pierderea unor oportunităţi.

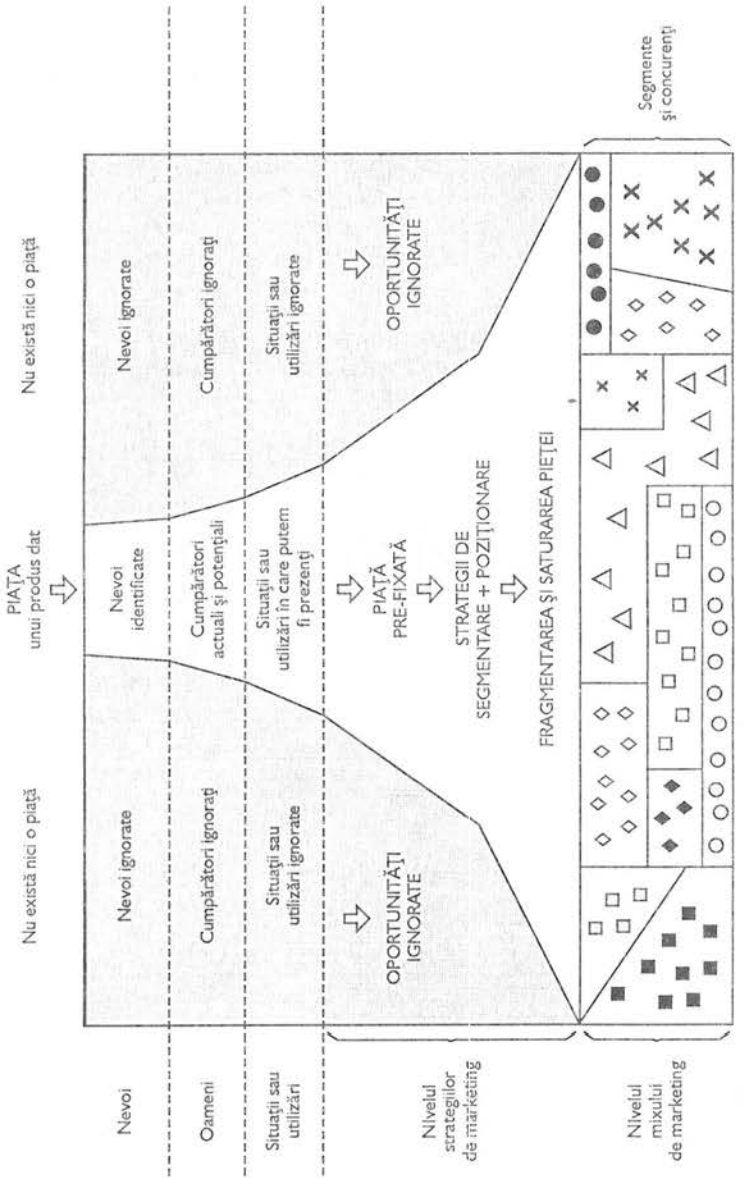

Figura 2.7 Procesul de marketing

CAPITOLUL

3

Inovaţii generate din interiorul unei pieţe existente: cel mai uzual mod de a inova

În capitolul precedent am ajuns la următoarele concluzii:

- Procesul de marketing este un proces secvenţial.
- Procesul de marketing este axat în jurul nevoilor cumpărătorilor şi al satisfacerii lor prin oferte corespunzătoare.
- Scopul marketerilor este să definească şi să cuantifice un set de persoane/situaţii care manifestă nevoile respective. Grupul care rezultă se numeşte piaţă actuală sau potenţială. Identificarea acestei ţinte duce în cele din urmă la conceperea strategiei de marketing.
- Conceperea strategiei de marketing se bazează pe segmentarea pieţei actuale şi potenţiale, alături de stabilirea atributelor specifice de diferenţiere, necesare poziţionării mărcilor şi ofertelor.
- Cu toată că provoacă o creştere de piaţă, recursul repetat al multor companii la segmentare şi poziţionare conduce până la urmă la saturarea şi hiper-fragmentarea pieţei.
- Pe termen lung, efectele fragmentării le depăşesc pe cele ale expansiunii pieţei, diminuând succesul potenţial al produselor noi lansate pe acea piaţă.

Dacă se lucrează pornind doar de la definiţia pieţei, se realizează produse sau servicii noi care nu sunt decât nişte variante ale celor existente.

Faceţi următorul exerciţiu: mergeţi la orice supermarket şi priviţi raionul cu cereale pentru micul dejun. Veţi găsi acolo cereale normale, cu sau fără zahăr, prăjite, cu ciocolată, cu tărâţe, cu fibră vegetală, cu fructe, alune, în pungi mici sau pentru întreaga familie şi multe altele.

Treceţi apoi în revistă celelalte raioane ale supermarketului. Probabil că nu veţi mai găsi nici un produs care să conţină cereale. Dar n-ar putea oare cerealele să intre în componenţa unor baghete cu ciocolată sau alte feluri de dulciuri? Tendinţa uzuală a multor companii este să pornească de la premisa că piaţa este un punct de plecare fixat, rezultatul acestei atitudini fiind că majoritatea ideilor noi pe care le generează provin doar din interiorul categoriilor deja existente.

Iată care sunt principalele abordări folosite în dezvoltarea de noi produse şi întemeiate pe ideea pieţei fixate.

3.1 Inovaţii prin modulare

Inovaţiile prin modulare constau în modificarea unuia dintre atributele unui produs sau serviciu dat, prin creşterea sau descreşterea acelui atribut. Ne referim aici în special la atributele funcţionale sau fizice. Iată câteva exemple de inovaţii întemeiate prin modulare:

- *Sucuri de fructe*: cu conţinut scăzut de zahăr, cu concentraţie mai mare de fructe, produse direct prin stoarcerea naturală a fructului, adică nu din concentrate, cu adaus de vitamine, fără aditivi.
- *Detergenţi*: cu mai mulţi agenţi de înălbire, cu concentraţia mai mare de agenţi de spălare, mai parfumat, fără parfum, mai spumant, cu cantitate scăzută de reziduuri.
- *Servicii bancare*: cu plata lunară a dobânzii, utilizarea gratuită a cartelei de credit, numărul sporit de puncte de prestare a serviciilor, personal mai bine instruit.
- *Servicii de curierat*: livrare mai rapidă, limită mai mare de greutate la mesagerie, termene de plată prelungite, frecvenţe de livrare mărite, garanţii mai mari în cazul pierderii sau furtului.

Constanta tuturor acestor modulaţii este faptul că o caracteristică este fie accentuată, fie micşorată.

O asemenea metodă e ideală pentru pieţele segmentate pentru că îngăduie mai buna adaptare a ofertei pentru diferitele părţi ale pieţei actuale sau potenţiale. Metoda permite un impact mai bun asupra anumitor ţinte şi, în paralel, duce la creşterea pieţei.

Inovaţiile prin modulare constau în modificarea unei caracteristici esenţiale ale produsului sau serviciului, în sensul creşterii sau reducerii ponderii, importanţei sau gradului acelei caracteristici.

3.2 Inovaţii prin varierea cantităţii

Aceste tipuri de inovaţii presupun lansarea pe piaţă a unui produs sau serviciu în cantităţi mai mici sau mai mari, fără a i se modifica alte caracteristici.

Iată câteva exemple:

- *Băuturi răcoritoare*: se vând în sticle de plastic de 0,250, 0,500, 1 litru, 2 litri; sub forma de şase doze metalice de 0,33 litri etc.
- *Cartofi prăjiţi*: se vând în pungi de 150 g, de 300 g, de 500 g; mai multe pachete ambalate împreună, pentru consum familial etc.
- *Servicii de conectare la Internet*: bonusuri zilnice de 30, servicii de 60 sau 90 de minute, de 2 ore, de cinci ore, servicii cu tarif constant, fără limitări de utilizare etc.
- *Servicii de întreţinere şi reparaţii la utilajele de producţie*: contracte de una, două sau cinci ore pe săptămână, contracte de întreţinere zilnică etc.
- *Agenţii de publicitate*: servicii complete sau limitate la cumpărarea de spaţiu de publicitate, design, promovarea vânzărilor, sponsorizare etc.
- *Organizaţii non-profit*: diferite niveluri de donaţii, cum ar fi 6, 12, 30, 60 de dolari pe lună etc.

În astfel de cazuri, produsul sau serviciul nu se schimbă. Singurele lucruri care variază sunt cantitatea, intensitatea, frecvenţa, numărul sau volumul ofertei.

Un avantaj al acestei metode este că permite creşterea numărului de situaţii de consum sau utilizare. De exemplu,

vânzarea băuturilor răcoritoare în ambalaje de diferite volume permite consumul individual imediat, consumul familial sau stocarea produselor în gospodărie.

Un alt avantaj este că, oferind produsul în diferite mărimi, este mai lesne să se extindă consumul sau utilizarea la un număr maxim de cumpărători potenţiali, întrucât oferta este adaptată în funcţie de cerere, de situaţia de consum sau, de exemplu, de mărimea familiei.

Multe companii au observat că lansând produsul într-o nouă cantitate, valoarea totală a vânzărilor la noul format este întotdeauna mai mare decât la cel existent. Aici se produce un fenomen de canibalizare, dar în total, volumul vânzărilor creşte. Prin urmare, inovaţiile prin varierea cantităţii sunt utile, pentru că dezvoltă piaţa, facilitând transformarea cumpărătorilor potenţiali în cumpărători actuali.

Inovaţiile prin varierea cantităţii constau în introducerea pe piaţă a unui nou produs sau serviciu prin modificarea volumului, frecvenţei sau numărului componentelor celui existent.

3.3 Inovaţii prin varierea ambalajului

Modul în care este prezentat produsul în ambalajul său (sau serviciul în tipul de prestare) poate modifica felul în care îi sunt percepute beneficiile, funcţiile sau ocaziile de consum. Iată câteva exemple:

- *Bomboanele de ciocolată*: Nestlé vinde marca de bomboane Red Box în diferite tipuri de cutii, deşi gustul, aromele şi formele bomboanelor rămân complet neschimbate. Una dintre cutii este mică, simplă şi din carton şi se vinde ca o cumpărătură tip impuls, la casele de marcat, la chioşcuri şi magazine de dulciuri. Funcţia produsului este să satisfacă o poftă momentană sau să fie consumată ca gustare.

  Există şi o cutie de carton mult mai mare, care se vinde în supermarketuri şi hipermarketuri, funcţia fiind de a satisface consumul familial.

  Apoi există varianta cutiei metalice rotunde, care se vinde în cofetării pentru a fi făcută cadou. În sfârşit, mai există o variantă şi mai scumpă, în care cutia de metal respectivă este decorată cu desenele arhitectului Antoni Gaudi. Aici e vorba de un container din clasa premium, ideal pentru ocazii speciale.

- *Serviciile bancare*: În servicii, "containerul" poate fi mediul în care se prestează serviciul. De pildă băncile au mărci de produs orientate spre diferite pieţe ţintă, deosebirile fiind date de prezentarea birourilor şi a stilurilor decorative. Astfel există bănci pentru clienţi de înalt nivel, pentru clasele de mijloc, pentru tineri care vor să facă mici depuneri etc.

- *Gazul butan*: În sectorul energetic, existenţa mai multor tipuri de container permite extinderea tipurilor de utilizare industrială, de exemplu. Astfel gazul poate fi livrat diferitelor tipuri de utilizatori casnici sau industriali. Buteliile obişnuite sunt ideale pentru consumul casnic; există containere utilizabile de către şoferii de taxi. Distribuţia cu maşini speciale a gazului butan permite folosirea produsului în micile întreprinderi producătoare. Gazul butan livrat în butelii foarte mici îl fac utilizabil de către turiştii aflaţi în campinguri sau în aplicaţii similare.

În cazul inovaţiilor legate de modul de ambalare, lucrul cel mai interesant este că produsul în sine rămâne absolut neschimbat. Ceea ce se modifică este ambalajul, care permite nu numai varierea cantităţii (ca în inovarea bazată pe cantitate), ci şi adaptarea produsului sau serviciului la mai multe ocazii sau situaţii de consum. Aceasta îl ajută pe vânzător să ajungă la mai multe tipuri de clienţi şi îi îngăduie fructificarea la maximum a potenţialului pieţei.

Inovaţia bazată pe modul de ambalare constă în crearea de noi produse prin modificarea doar a ambalajului, containerului sau mediului de livrare. De multe ori, modificările la tipurile de ambalaj sunt însoţite de modificări ale cantităţii de produs vândut.

3.4 Inovaţii bazate pe design

Inovaţiile bazate pe design sunt cele în care produsul, containerul sau ambalajul ori cantitatea vândută rămân neschimbate, dar se schimbă designul, adică aspectul produsului. Iată câteva exemple:

- *Maşinile*: un producător auto poate lansa acelaşi produs, dar cu un design exterior diferit. De pildă între un Buick şi un Pontiac există foarte puţine diferenţe, iar acestea sunt doar între aspectele lor exterioare. Apoi există puţini oameni care ştiu că un minivan nu-i altceva decât o furgonetă adaptată, ca design, pentru transportul de persoane.
- *Echipamentele de schi*: mulţi producători de echipamente de schi fac inovaţii de la an la an doar prin schimbarea designului şi culorilor. Materialele din care sunt realizate schiurile se schimbă doar la sortimentele foarte scumpe. În rest, o simplă înnoire a stilului poate duce la redeşteptarea interesului cumpărătorilor.
- *Ceasurile*: Când Swatch şi-a lansat modernele colecţii de ceasuri elveţiene, designul a devenit principala lor sursă de inovaţii. Swatch introduce anual modele noi, dar principala lor noutate este cea a aspectului exterior.

Inovarea bazată pe design constă în crearea unui produs nou prin schimbarea aspectului exterior al unuia existent.

3.5 Inovaţii bazate pe adaosuri

O salată poate fi înnoită de la o zi la alta dacă i se adaugă morcovi, măsline, ouă fierte, ceapă, brânză etc. Inovaţiile bazate pe adaosuri implică completarea produsului de bază cu unele ingrediente, care permit crearea varietăţii de sortimente. Iată câteva exemple:

- *Fursecurile*: există fursecuri pudrate cu zahăr, scorţişoară, cu ciocolată cu lapte sau amăruie, umplute cu cremă, cu nucă de cocos, cu unt.
- *Săpunurile de toaletă*: săpunuri cu creme hidratante, cu aromă de cocos, cu arome florale, cu substanţe bactericide.
- *Servicii de mutare a mobilei*: şi serviciile oferite celor care se mută dintr-o locuinţă într-alta pot fi completate cu noi ingrediente, cum ar fi aranjarea articolelor de îmbrăcăminte în dulapuri, depozitarea mobilierului până se încheie zugrăvirea noii case, sisteme speciale pentru protejarea obiectelor fragile etc.
- *Asistenţa în domeniul computerelor*: în sectorul industrial, companiile pot oferi o gamă largă de completări. O companie care oferă asistenţă în utilizarea computerelor poate oferi servicii de întreţinere, înlocuirea cartuşelor de toner consumate, înlocuirea unor piese la computere sau imprimante, reparaţii, programe de devirusare.

Inovaţiile care se bazează pe asemenea adaosuri sunt anunţate de regulă prin formule de tipul "Acum cu o nouă...!" Aceste metode pot obţine efecte pozitive în faza de maturitate a unui produs, prin introducerea unei variaţii pe o temă cunoscută, astfel încât interesul cumpărătorilor faţă de el să fie trezit din nou.

Inovarea prin adaosuri constă în completarea produsului sau serviciului existent cu ingrediente noi sau cu componente suplimentare.

3.6 Inovaţiile bazate pe reducerea efortului

Atunci când cumpărăm un produs sau serviciu, facem un efort care presupune un cost. Există un cost asociat cu banii pe care îi plătim, cu timpul pe care îl consacrăm cumpărării produsului, cu riscul implicat de decizia noastră. Şi există costuri asociate cu perioada post-cumpărare, cum sunt cele legate de repararea sau întreţinerea unui bun de folosire îndelungată. Putem face inovaţii dacă îi ajutăm pe cumpărători să-şi reducă efortul şi costurile. Iată câteva exemple:

- Charles Scwab îi ajută pe oameni să cumpere şi să vândă acţiuni cu discount. Recunoscând că oamenii preferă mai multe canale — diferite — pentru astfel de tranzacţii, firma şi-a înfiinţat birouri, linii telefonice şi sisteme online de comenzi, pentru a le asigura clienţilor posibilitatea de a alege canalul care le solicită nivelul de efort pe care sunt dispuşi să-l depună.
- Fnac, un distribuitor francez de cărţi, discuri, casete video, computere etc. a reuşit să diminueze percepţia cumpărătorilor asupra riscului de a lua decizii greşite. Metoda companiei este de a ştampila pe toate etichetele de preţ din magazine textul "Preţ minim garantat". Fnac promite să returneze cumpărătorului orice diferenţă de preţ, dacă acesta arată că a găsit altundeva acelaşi produs la un preţ mai mic. Fnac îi scuteşte astfel pe cumpărători de efortul de a căuta preţuri mai avantajoase la alte magazine, asigurându-i că le oferă cel mai ieftin orice marfă. În caz contrar, oamenii îşi pot cere banii înapoi!

O firmă cunoscută pentru parfumurile de lux pe care le vinde s-a decis să introducă şi parfumuri de masă, ambalate în

sticluţe atrăgătoare şi la preţuri mult mai scăzute. Prin diminuarea efortului de cumpărare, asigurată de preţurile mai mici, firma a reuşit să transforme o masă imensă de cumpărători potenţiali în cumpărători actuali.

Inovarea bazată pe reducerea efortului nu înseamnă modificarea produsului sau serviciului, dar duce la creşterea dimensiunii pieţei. În ecuaţia valorii:

$$\text{Valoare} = \frac{\text{Beneficiu}}{\text{Efort}}$$

valoarea este mărită mai degrabă prin scăderea numitorului, decât prin creşterea numărătorului:

$$\uparrow \text{Valoare} = \frac{\text{Beneficiu}}{\downarrow \text{Efort}}$$

Inovarea bazată pe reducerea efortului constă în modificarea nu a produsului sau serviciului, ci a efortului sau riscurilor asociate cumpărării acestuia.

Rezumat

Metodele pe care le-am explicat până acum sunt rezumate în tabelul 3.1. Toate formele de inovare pe care le-am arătat au un element comun:

Sunt forme de inovare prin variaţii continue asupra caracteristicilor produsului sau serviciului, fără modificarea esenţei acestuia. Inovaţiile se produc în interiorul categoriei în care are loc competiţia, întrucât metodologiile aplicate în crearea lor pornesc de la premisa că piaţa este fixată.

Dar de ce este atât de importantă această observaţie? Pentru că strategiile de inovare descrise sunt cele mai uzuale şi nu schimbă conţinutul esenţial al produsului. Este adevărat că aceste inovaţii au efecte foarte pozitive, deoarece duc la creşterea pieţei şi facilitează convertirea cumpărătorilor potenţiali în cumpărători actuali, activi.

Dar aceste metode de inovare nu duc la crearea de categorii cu totul noi de produse sau la pieţe într-adevăr noi. Inovarea decurge întotdeauna în interiorul categoriei în care s-a aflat ideea iniţială.

De exemplu, dacă facem reclamă la o brânză cu 0% colesterol, devenim capabili să vindem produsul unui segment nou, cel al "consumatorilor cărora le place brânza dar se tem să nu se îngraşe şi să nu le crească nivelul de colesterol". Dar dacă toţi competitorii recurg în mod repetat la segmentare, ca la o formă de inovare, piaţa devine hiper-fragmentată şi saturată. Figura 3.1 înfăţişează structura multor categorii de produse după aplicarea repetată a celor şase strategii de inovare.

Figura 3.2 prezintă un exemplu din domeniul băuturilor răcoritoare.

Cele mai importante strategii de marketing — segmentarea şi inovarea — se află în prezent într-o stare de criză.

Tabelul 3.1 Abordările utilizate în dezvoltarea de noi produse

Tipul de inovare	*Constă din...*	*Efectele înregistrate pe piaţă*
Inovaţii prin modulare	Creşterea sau scăderea unei caracteristici a produsului sau serviciului.	• Amplificarea ţintelor vizate. • Îmbunătăţirea capacităţii de a servi anumite segmente concrete.
Inovaţii prin varierea cantităţii	Varierea volumului, cantităţii sau frecvenţei.	• Amplificarea ţintelor vizate. • Creşterea numărului situaţiilor sau ocaziilor de consum.
Inovaţii prin varierea ambalajului	Modificarea containerului sau ambalajului	• Amplificarea ţintelor vizate. • Creşterea numărului situaţiilor sau ocaziilor de consum.
Inovaţii bazate pe design	Modificarea designului pentru a se asocia unor stiluri diferite de viaţă.	• Amplificarea ţintelor vizate. • Diferenţiere în funcţie de stilul de viaţă.

Tipul de inovare	*Constă din...*	*Efectele înregistrate pe piaţă*
Inovaţii bazate pe adaosuri	Adăugarea unor ingrediente sau componente ori a unor servicii suplimentare.	• Îmbunătăţirea capacităţii de a servi anumite segmente sau nişe concrete. • Creşterea gamei de produse.
Inovaţiile bazate pe reducerea efortului	Reducerea efortului care trebuie depus în procesul de cumpărare.	• Convertirea cumpărătorilor potenţiali în cumpărători actuali. • Creşterea capacităţii produsului sau serviciului de a ajunge la penetrarea maximă a pieţei.

Marketerii sunt obligaţi să crească vânzările şi cotele de piaţă, operând în pieţe şi categorii care sunt deja saturate.

În ultimii ani am observat totuşi că unele companii au început să recurgă la alte moduri de gândire. Ele descoperă modalităţi originale de a-şi concepe ofertele, care le permit câştiguri mai mari decât cele aduse de inovaţiile legate de pieţele existente.

Capitolul 4 este consacrat explicării şi ilustrării acestui nou mod de gândire.

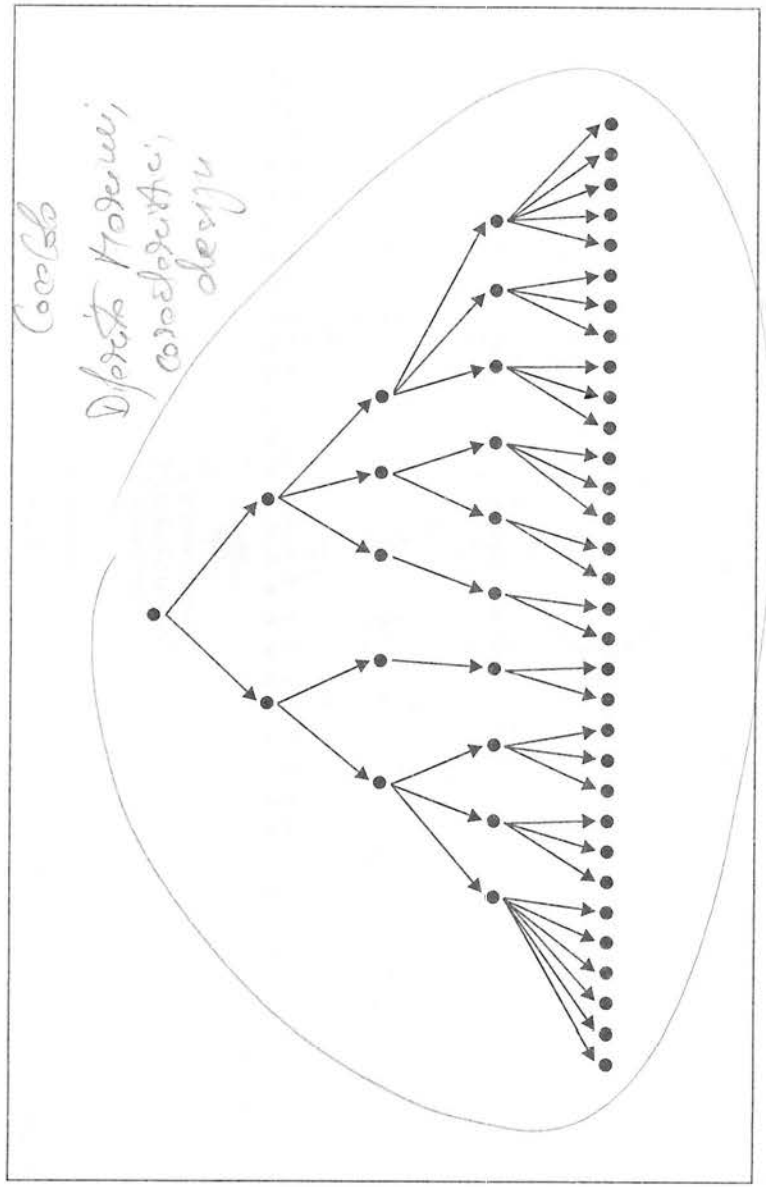

Figura 3.1 Structura unui produs pe o piaţă hiper-fragmentată

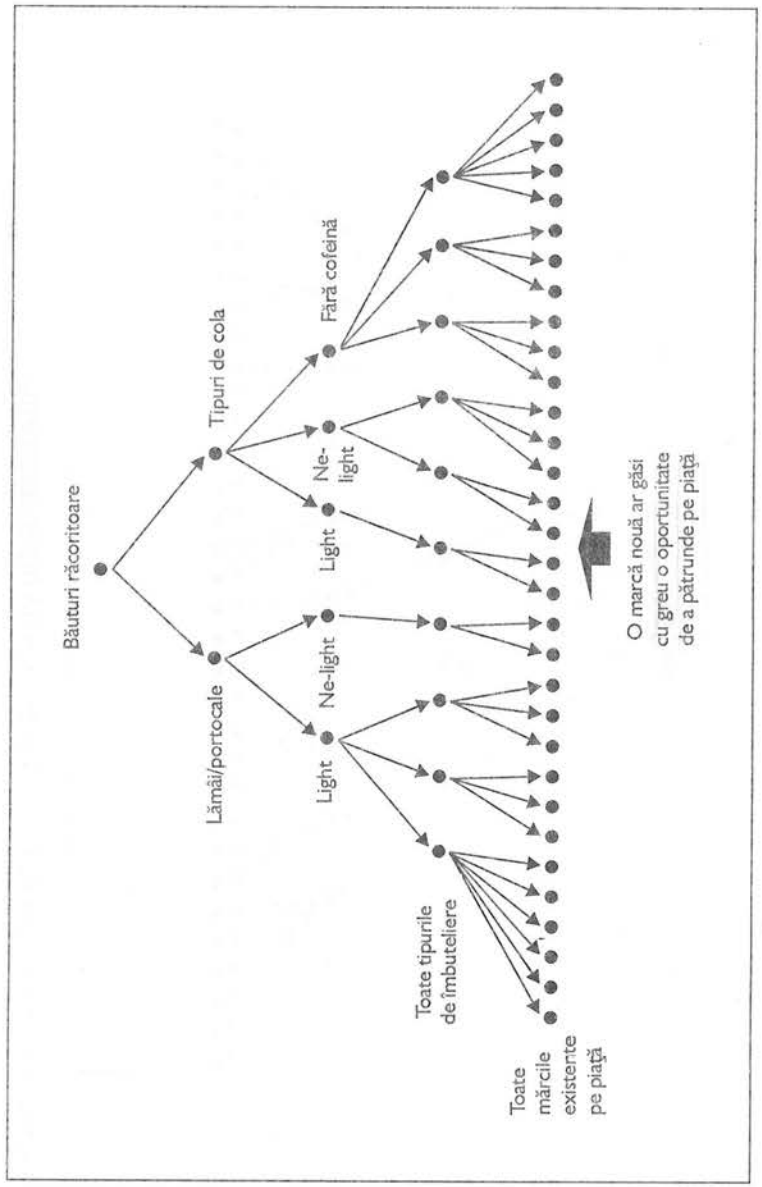

Figura 3.2 Exemplu din domeniul băuturilor răcoritoare

CAPITOLUL

4

Inovaţii generate din afara unei pieţe existente: o cale alternativă de a inova

Acest capitol descrie cazurile unor companii care au folosit un proces diferit de generare a ideilor noi şi creative. Metoda respectivă poartă numele de *marketing lateral*. Vom ilustra metoda în acest capitol, urmând să vă prezentăm teoria în capitolul următor.

Toate produsele şi serviciile noi, descrise în acest capitol, s-au bazat pe idei generate în afara categoriilor sau pieţelor lor fixe; de regulă, fiecare dintre ele au creat o nouă categorie sau piaţă. Se ia un produs şi se transformă până când devine adecvat satisfacerii unor nevoi cu totul noi, răspunzând unui set de persoane/situaţii care, până acum, n-a mai fost luat în considerare.

Marele avantaj al acestui tip de inovare este că, în loc de a captura o parte a pieţei existente, creează una cu totul nouă.

Să vedem câteva cazuri de inovare care presupune redefinirea pieţelor.

4.1 Cazul baghetelor de cereale

Cerealele prezintă mai multe avantaje alimentare. Sunt sănătoase, hrănitoare şi bogate în principii nutritive. Hero, o companie care are mai multe tipuri de produse alimentare, dar

ocupă o cotă scăzută de piaţă în categoria cerealelor pentru micul dejun, s-a gândit cum ar putea să-şi sporească prezenţa pe această piaţă.

Categoria cerealelor pentru micul dejun era extrem de fragmentată şi saturată cu sortimente.

Pe această piaţă Hero nu mai putea găsi oportunităţi. Soluţia era să redefinească utilizarea cerealelor. În loc de a le vinde ca supliment alimentar pentru micul dejun, celor de acolo le-a venit ideea să le vândă ca produs alimentar sănătos, de consumat ca gustare în orice parte a zilei.

Dar a le propune consumatorilor să care cu ei în geantă punguţe cu cereale şi să le mănânce cu mâna nu părea să fie o soluţie prea bună. S-a venit apoi cu ideea să se adopte o formulă preluată de la un alt tip de produse, cu care consumatorii sunt deja obişnuiţi: baghetele de ciocolată. Combinând conceptul de cereale cu cel de baghete de ciocolată, s-a născut un concept cu totul nou: bagheta de cereale. Folosind ca "liant" puţin caramel, s-a putut livra produsul de cereale ca baghetă.

Produsul a avut un succes deosebit, iar astăzi îl considerăm standard. La început, însă, a fost o noutate veritabilă, creând publicului o ocazie cu totul nouă de consum.

În prezent, Hero este unul dintre liderii europeni în categoria baghetelor de cereale — categorie în care Hero a fost prima care a lansat un produs.

Gândindu-ne la aceste lucruri ne punem întrebarea: cum a fost posibil să se ajungă la această idee? Inovarea nu a pornit din interiorul pieţei "cerealelor pentru micul dejun". Hero nu a căutat o nouă poziţionare în cadrul categoriei

cerealelor, aşa cum se procedează de obicei. Hero a folosit atributele pozitive ale cerealelor, dar le-a inclus într-un concept nou, contopindu-le cu conceptul baghetei de ciocolată, creând un nou produs, dintr-o nouă categorie. Acest proces de marketing lateral a dus la expansiunea pieţei cerealelor prin adăugarea unor ocazii de consum cu totul noi.

4.2 Cazul oului de ciocolată Kinder Surprise

Ouăle de ciocolată Kinder Surprise se vând ca dulciuri ce conţin în interior o jucărie, pe care copiii o folosesc ca să se joace şi s-o colecţioneze. Produsul a fost lansat în Italia în 1972.

Produsul Kinder Surprise a crescut foarte rapid, cucerind inimile tuturor europenilor (adulţi şi copii deopotrivă). În 1975 a fost introdus şi în Canada. Producătorul care a avut ideea şi a lansat produsul este compania italiană Ferrero.

În perioada în care au fost lansate ouăle Kinder Surprise, piaţa alimentelor folosite ca tratăţie sau gustare era formată în principal din următoarele categorii: dulciurile, gumele de mestecat, alunele, snackurile sărate, îngheţatele şi ciocolatele.

Era o piaţă deja fragmentată -- iar în prezent este şi mai fragmentată.

În special în subcategoria baghetelor de ciocolată, saturarea pieţei pentru diferitele mărci era foarte pronunţată. Existau o sumedenie de tipuri de baghete şi tablete de diferite feluri şi de toate mărimile, varietăţile şi aromele, care se băteau să câştige atenţia şi preferinţele nu numai ale copiilor,

ci şi ale părinţilor. În multe situaţii, dulciurile sunt cumpărate de părinţi pentru copiii lor. În acelaşi timp, părinţii vor să controleze ceea ce primesc copiii lor de mâncare. Ambele lucruri au fost folosite de Ferrero exact aşa cum trebuie.

Când a decis să lanseze un nou produs în categoria ciocolatelor, compania ar fi putut să se gândească la adăugarea de noi arome, ingrediente sau designuri la conceptul existent (adică ar fi putut apela la un proces de inovare vertical).

În loc să facă aşa, Ferrero a lansat un concept cu totul nou: un ou de ciocolată cu o jucărie în interior — una dintr-o lungă serie de jucării pe care să le colecţioneze copiii.

O jucărie într-o ciocolată? Dacă luăm în considerare inovaţiile din cadrul pieţei ciocolatei, nici măcar nu e logic să ne gândim la o jucărie. Doar suntem producători de ciocolată, nu?

Ouăle Kinder Surprise au avut parte de publicitate TV, fiind poziţionat ca un produs sănătos, bogat în calorii şi carbohidraţi. Dimensiunea lui asigură copilului exact porţia de ciocolată potrivită. Când copilul deschide oul, găseşte jucăria şi nici nu-şi mai doreşte mai multă ciocolată. Aceşti doi factori îi asigură pe părinţi (care sunt cumpărătorii produsului) că ouăle Kinder Surprise sunt alegerea cea mai potrivită dintre toate ofertele de dulciuri.

Din partea copiilor, conceptul exercită o triplă atracţie: ei primesc o ciocolată, o jucărie şi o şansă de a colecţiona serii de animăluţe, monştri, maşinării spaţiale şi aşa mai departe.

Kinder Surprise a redefinit piaţa dulciurilor şi ciocolatelor, creând o nouă subcategorie în care e lider şi în care nu a apărut încă nici un competitor.

Câte unităţi de produs ar fi reuşit Ferrero să vândă, dacă ar fi lansat doar o baghetă de ciocolată cu arahide, de pildă? Poate ar fi obţinut o cotă de piaţă de 3 sau 5%.[1]

Unora le-ar putea fi greu să vadă deosebirea dintre Kinder Surprise şi un alt produs de ciocolată. Dar observaţi că ouăle Kinder Surprise adaugă elementul "jocului" la cel al "mâncatului". Piaţa a fost modificată. O ciocolată, dacă rămâne doar ciocolată, nu poate satisface nevoia de joc. Kinder Surprise poate.

4.3 Cazul magazinelor Seven-Eleven din Japonia

Micile magazine Seven-Eleven, deschise non-stop, pot fi întâlnite peste tot în lume. Reţeaua acestora cuprinde prăvălii care vând tot felul de produse, alimentare sau nu, timp de 24 de ore pe zi, fără întrerupere. În Japonia există 7000 de astfel de magazine.

Pe la sfârşitul anilor '90, Seven-Eleven Japonia a observat cât de mult creşte comerţul electronic şi l-a considerat o posibilă ameninţare pentru propriile afaceri. Atunci conducerea a avut o idee strălucită: în loc să lupte *împotriva* comerţului electronic, s-a decis să *colaboreze cu el*.

[1] În realitate, aşa se cum afirmă raportul "Billion Dollar Brand" pe 2001 de A.C.Nielsen, Kinder este cea mai mare marcă de ciocolată din lume, singura care reuşeşte vânzări de peste 1 miliard de dolari anual (*Advertising Age* estimează că cheltuielile de publicitate pe anul 2000 pentru aceste produse au fost de 667 milioane dolari, din care 633 milioane în afara Statelor Unite, situându-se astfel pe locul 19 în lume ca cheltuieli de reclamă). (n.a.)

Magazinele sale au devenit puncte de desfacere pentru mărfurile comandate, de preluare a comenzilor şi de efectuare a plăţilor pentru bunurile cumpărate prin internet. Indiferent unde vă plasaţi comanda online, puteţi s-o ridicaţi de la un magazin Seven-Eleven şi s-o plătiţi acolo.

Astfel, Seven-Eleven profită de amplasările sale excelente în întreaga Japonie, iar consumatorii îşi fac cumpărăturile pe internet mai ieftin, pentru că nu mai sunt nevoiţi să plătească şi pentru livrarea mărfii la ei acasă. Ei pot să-şi colecteze cumpărăturile de la un Seven-Eleven apropiat, la orice oră din zi sau noapte.

Cum i-a venit reţelei această idee? Obiectul ei de activitate este să vândă bunuri către consumatorul final, nu să facă afaceri cu logistica! Dacă am începe de la definirea pieţei pornind de la "nevoia cumpărării alimentelor şi a altor produse în afara orelor de program obişnuite" cu greu am ajunge la vânzările de cărţi sau CD-uri cu muzică pentru persoanele care fac comenzi pe internet. Ce piaţă şi-a segmentat Seven-Eleven?

Din nou, vedem aici o inovaţie care se bazează pe o strategie aflată în afara definirii fireşti a pieţei în care compania îşi face afacerile.

4.4 Cazul produsului Actimel de la Danone

Pe la sfârşitul anilor '90, Danone, unul dintre liderii mondiali în domeniul produselor lactate, a lansat un nou concept, Actimel, care a dus la apariţia unei categorii radical noi în sectorul respectiv.

Cereţi oricărui consumator care cunoaşte produsul Actimel să vă spună în ce categorie l-ar încadra. V-ar răspunde că Actimel nu e nici iaurt, nici un alt lichid, precum sucurile de fructe.

Actimel este, v-ar spune consumatorul, un produs cu totul şi cu totul nou. Conceptul constă în următoarele: un produs lactat care vă protejează organismul împotriva bacteriilor prin cele zece mii de milioane de *L. casei immunitas*.[2]

Lucrul interesant este că persoanele care consumă Actimel nu sunt oameni cu probleme de stomac sau cu alte tipuri de boli. Produsul nu este un medicament. Este vândut la raioanele de iaurturi ale supermarketurilor, este cumpărat de oameni normali, care au grijă de sănătatea lor şi se preocupă să aibă o alimentaţie sănătoasă. Produsul este, de asemenea, destinat copiilor.

Dar ce sunt milioanele acelea de *L. casei immunitas*? Danone, o firmă de încredere, afirmă că e vorba de ceva legat de mecanismele de apărare ale organismului. Dacă în plus Actimel are şi un gust plăcut (şi chiar are) şi dacă este un produs lactat, consumatorii sunt de părere că e un produs bun.

Doza este mică, iar cantitatea de produs consumată nu scade pofta de mâncare. Nu e o băutură răcoritoare, un iaurt sau un suc de fructe, dar în Europa s-au vândut milioane de asemenea produse.

O idee originală şi reuşită, nu credeţi? De atunci au mai lansat un asemenea produs doar una sau două dintre celelalte companii din branşă, dar n-au reuşit să obţină decât

[2] Extras din textul rostit pe fondul reclamei TV la Actimel. (n.a.)

sub 10% din piaţă. Ar fi obţinut Danone o asemenea cotă dacă s-ar fi mulţumit doar să lanseze un iaurt cu arome noi? Ar fi reuşit să realizeze asemenea vânzări? Şi nici măcar nu se poate spune că Actimel ar fi canibalizat celelalte mărci ale firmei Danone.

4.5 Cazul magazinelor alimentare de la staţiile de benzină

Prin tradiţie, benzinăriile sunt locurile unde se alimentează maşinile cu carburanţi. Acesta este rostul lor principal, dar am mai văzut că se vând acolo şi alte produse, cum ar fi gumele de mestecat, snackurile sărate, băuturile răcoritoare, dulciurile (în principal produse de impuls).

Cu câţiva ani în urmă, staţiile de benzină au început să vândă şi ziare şi reviste, casete video, ba chiar şi filme fotografice. În unele cazuri, prăvăliile de la benzinării vindeau şi produse alimentare.

În ultimii ani, profitabilitatea benzinăriilor a fost ameninţată de creşterile neîntrerupte ale preţurilor la benzină şi ale taxelor. Astfel, a apărut ideea ca spaţiile comerciale respective să fie utilizate şi pentru alte modalităţi de făcut bani. De asemenea, schimbările în plan social (faptul că într-un mare procentaj din familiile de azi lucrează ambii soţi), alături de scăderea timpului consacrat cumpărăturilor gospodăreşti, au sugerat că o bună parte din cumpărătorii care vin la staţie să pună benzină ar cumpăra şi alte produse în afară de cele de impuls, de exemplu paste făinoase, roşii etc.

Unele companii de comercializare a carburanţilor s-au decis să-şi deschidă magazine alimentare proprii în spaţiile

staţiilor de benzină. În prezent, benzinării de unde se pot cumpăra fructe, legume, pâine, apă, cafea, sosuri etc. există în majoritatea oraşelor. Benzinăriile au devenit veritabile supermarketuri.

Un avantaj important al vânzării alimentelor la benzinării este că în comparaţie cu preţul benzinei, cele plătite pentru alimente par destul de mici. "Nu mai contează dacă gustarea cumpărată costă doi dolari, în condiţiile în care benzina m-a costat 30." Consumatorii nu se mai gândesc că produsul respectiv costă doar un dolar într-un supermarket obişnuit.

Un alt avantaj este că clienţii nu mai sunt nevoiţi să-şi găsească spaţiu de parcare pentru timpul cât îşi fac cumpărăturile, ci-şi lasă maşina fie lângă pompă, fie lângă uşa magazinului. În medie ei petrec circa cinci minute în magazin, ca să-şi cumpere produsele care le trebuie acasă.

Magazinele din benzinării generează în prezent o proporţie însemnată din câştigurile totale ale companiilor respective, având în vedere că marja pentru un gallon* de benzină este circa 1%, pe când marja majorităţii produselor alimentare este în medie de peste 50%!

Supermerketuri în benzinării! Am explicat deja logica modului în care a început această afacere. Luaţi-vă însă răgazul de a reflecta puţin la acest lucru: e realmente *logic* ca o benzinărie să devină supermarket?

---

* Aproximativ 3,8 litri (în SUA). (n. red.)

4.6 Cazul conceptului de cyber-café

La un café ori la o cafeterie se vând în mod normal băuturi, cafea, ceai, feluri de mâncare, sandvişuri. Dar şi acces la internet?!

În perioada când internetul era nou şi nu la îndemâna oricui, cineva s-a gândit să asigure acces la internet într-o cafenea, creând astfel un concept comercial cu totul nou, numit cyber-café.

Un cyber-café este un bar în care puteţi sau nu plăti ceea ce beţi, dar plătiţi sigur pentru timpul petrecut acolo. Pe masa la care îşi primeşte băutura consumatorul are la dispoziţie şi un computer conectat la internet. El poate naviga pe internet, poate primi şi trimite e-mailuri sau poate discuta online pe chat cu alţii. Prin urmare, în prezent nu mai e nevoie să ieşi cu cineva ca să discuţi la o cafea, ci poţi merge singur la cafenea, poţi comanda o cafea şi poţi comunica prin internet cu oricine!

Cyber-café-urile şi-au câştigat o mare popularitate, asigurând proprietarilor lor o marjă mai mare pe metru pătrat decât dacă ar fi vândut numai cafea şi răcoritoare.

În plus, spre deosebire de un bar normal, cu cât clienţii rămân mai mult timp în local, cu atât e mai bine pentru firmă. Într-un bar normal, proprietarul este interesat ca mesele să se elibereze cât mai curând, ca să poată avea clienţi noi. În cazul unui cyber-café, problema aceasta nu mai există. Preţul plătit depinde de timpul consumat, aşa că profitabilitatea pe metru pătrat poate fi enormă.

Dar să lăsăm puţin deoparte internetul. Ce altceva s-ar mai putea face cu barurile şi cofetăriile? Haideţi să aplicăm

puţin aici segmentarea şi poziţionarea. Putem să ne gândim la o cafenea tip gourmet, pentru marii iubitori ai cafelei, şi să le oferim peste 50 de varietăţi. Apoi ne putem gândi la un bar cu o atmosferă încântătoare, potrivită pentru cupluri sau mici grupuri de prieteni care vor să discute. Ne mai putem gândi la un concept de cantină tip fast-food, unde clientul se hrăneşte rapid pe baza unui sistem de autoservire preplătit. Sau ne putem gândi la o cafeterie pentru grupuri mari, cu mese pentru peste 10 persoane.

Dar internet? Aşa cum observaţi, dacă luăm în considerare numai piaţa cafenelelor, poziţionarea şi segmentarea nu ne pot duce cu gândul la combinaţia "cafenea" + "computere".

4.7 Cazul programului "Fii naşul unui copil"

De-a lungul multor ani, au apărut organizaţii nonprofit care strâng bani ca să ajute la rezolvarea unor probleme globale grave ale omenirii: foametea din lumea a treia, SIDA, dezastrele naturale etc.

Unii donatori au însă sentimentul că nu li se spune cum sunt folosiţi banii lor: "Bun, am dat bani pentru cei bolnavi de SIDA, dar sunt ei folosiţi ca să se cumpere medicamente, sau intră în buzunarele doctorilor?" Oamenii vor răspunsuri la asemenea întrebări.

Cineva a avut ideea de a le arăta donatorilor ce se face cu banii lor. Campania "Fii naşul unui copil" se referă la donaţii orientate direct către un copil sau tânăr dintr-un anumit oraş şi o anumită ţară. Organizaţia care strânge aceste fonduri îi trimite donatorului o fotografie a copilului, împre-

ună cu numele şi adresa lui. O donaţie minimă îi poate asigură copilului din poză hrana şi educaţia începând de la 6 ani şi până la 13 ani.

Această campanie a fost una dintre cele mai reuşite din istoria colectării de fonduri din donaţii. Soluţia a fost să se treacă de la o gândire orientată spre necesităţile generale ale unei ţări la una concentrată asupra nevoilor unei fiinţe umane specificate. Beneficiarul devine astfel o persoană concretă, cu un nume şi o faţă, iar donatorul se poate implica direct în soarta acesteia.

Majoritatea celorlalte campanii îi asigură pe donatori că banii lor sunt folosiţi pentru construirea de locuinţe şi şcoli. Dar resursele necesare provin de la un mare număr de oameni, astfel încât asigurările respective au impact foarte scăzut în privinţa satisfacţiei donatorilor.

Datorită campaniei "Fii naşul unui copil", satisfacţia donatorului se dublează: el nu numai că vede faţa copilului pe care îl ajută, ci află şi ce anume primeşte el.

4.8 Cazul concursului de televiziune "Big Brother"

Înainte de lansarea emisiunii "Big Brother", un concurs TV consta din întrebări puse concurenţilor şi din premierea câştigătorilor. Existau participanţi, regizori şi un scenariu, iar programul dura o oră, două.

Formatul "Big Brother" a schimbat radical conceptul de concurs: fără scenariu, fără concurenţi specificaţi, fără întrerupere. Conceptul constă în ţinerea unui număr de 12 oameni într-o casă, complet izolaţi de exterior, unde sunt înregistraţi şi filmaţi fără întrerupere. Publicul TV le observă

comportamentul, modul de viaţă, personalităţile şi îi votează pe cei pe care îi preferă. În fiecare săptămână, la fel ca în romanul "Zece negrii mititei" de Agatha Christie, este eliminat câte un concurent, care părăseşte casa şi emisiunea.

"Big Brother" a devenit lider de audienţă în multe ţări. Este un reality show dus la extrem, la fel ca în filmul "The Truman Show", dar cu permisiunea participanţilor.

Ar fi putut un nou concurs de întrebări şi răspunsuri să înregistreze un asemenea succes? Probabil că nu.

"Big Brother" reprezintă o schimbare de paradigmă, reprezentând o combinaţie de concepte "concurs TV" + "viaţa reală".

4.9 Cazul scutecelor-chiloţel Huggies Pull-Up

Se ştie că între doi şi trei ani, copiii se deprind să renunţe treptat la scutece. Este o etapă în care copiii învaţă să anunţe că au de satisfăcut o necesitate, ca să nu-şi mai păteze îmbrăcămintea. Mulţi copii parcurg însă această etapă cu dificultăţi şi frustrări.

Din perspectiva producătorului, scutecele, ca produs de masă, vizează un grup de populaţie care rareori depăşeşte vârsta de trei ani. O întrebare inteligentă care se cere pusă este: cum am putea continua să vindem scutece pentru copiii care depăşesc vârsta la care mai au nevoie de ele?

Ideea strălucită, în acest caz, a fost să se transforme un scutec în ceva asemănător unui chiloţel — Huggies Pull-Ups. Folosind un asemenea scutec-chiloţel, copilul nu se mai simte stânjenit că încă mai poartă scutec, ci se simte mai mare, mai "ca un adult". În acelaşi timp, dacă micuţul nu-şi

poate stăpâni impulsul, poza de pe partea exterioară a scuteculuichiloţel dispare, semnalizându-i că s-a întâmplat ce nu trebuia să se întâmple. Astfel, copilaşul este scutit de frustrare, în timp ce este ajutat să înveţe să se controleze, pe parcursul tranziţiei spre chiloţeii obişnuiţi.

Aşa cum observaţi, făcând schimbările potrivite, producătorii de scutece au reuşit să-şi extindă vânzările, incluzând şi copiii mai mari. Dar n-ar fi reuşit acest lucru dacă ar fi folosit doar idei ce răsar din interiorul pieţei existente a scutecelor. Aici nu vă sfătuim să vă gândiţi să vindeţi un produs cuiva care nu are nevoie de el, ci să modificaţi un produs pentru a-l vinde cuiva care *are* nevoie de el.

Nu toate exemplele de marketing lateral se referă la inovaţii recente. Următoarele exemple se referă la idei care au apărut cu ceva timp în urmă, dar au izvorât şi ele dintr-o gândire de marketing lateral.

4.10 Cazul păpuşii Barbie

"Pe la sfârşitul anilor '50, Ruth Handler a observat că fetiţa ei se juca cu nişte păpuşi din carton, imaginându-şi-le în roluri de adulţi. Pe atunci mai toate păpuşile aveau forme de bebeluşi, dar Ruth a început să se gândească la una care să le inspire pe fetiţe să se gândească la ce vor deveni când vor creşte mari. Astfel, Ruth a creat o păpuşă care semăna cu un fotomodel adolescent şi a numit-o Barbie (ca pe propria ei fiică). Restul a fost istorie."[3]

[3] Text extras din web-site-ul Mattel. (n.a.)

Până atunci, păpuşile variau ca preţ, mărime, naţionalitate, design, îmbrăcăminte, accesorii, culoare a ochilor sau a părului. Prea puţini se gândeau însă la o păpuşă care să nu semene cu un bebeluş sau un copil foarte mic. De ce să se fi gândit la aşa ceva, că doar păpuşile *trebuie* să fie bebeluşi! Pentru crearea unei noi păpuşi, o atare concepţie conduce doar la modificări ale ideii de bebeluş.

Nu-i de mirare că ideea i-a venit cuiva care nici măcar nu lucra într-o fabrică de jucării. Cei de acolo probabil că erau orbi în faţa ideii de păpuşă care arată ca un adult.

"Barbie, cea mai vândută păpuşă din lume, a devenit parte integrantă a vieţii milioanelor de fetiţe. Atracţia ei, care nu dispare o dată cu timpul, îi face pe mulţi să colecţioneze asemenea păpuşi. De la modele ale unor celebrităţi ca Cher până la strălucitoarea linie de manechine de modă, fabuloasa colecţie Barbie conţine peste 600 de păpuşi."[4]

Barbie este rezultatul unui alt mod de a imagina păpuşa. Sursa acestui tip de gândire va fi analizată în detaliu în următorul capitol.

4.11 Cazul walkmanului

Walkmanul a apărut dintr-o coincidenţă. În 1978 inginerii de la Sony se străduiau să realizeze un casetofon portabil mic, cu audiţie stereo, dar nu reuşeau să obţină o calitate destul de bună a înregistrării.

[4] Text extras din web-site-ul Mattel. (n.a.)

Într-o zi, Masaru Ibuka[5], preşedintele onorific al companiei Sony, a sugerat să se combine o cască de mici dimensiuni, aflată în stadiu de producţie într-alt departament, cu casetofonul deja realizat. Acesta, deşi nu înregistra la o calitate mulţumitoare, reda sunetul foarte bine. Ibuka a cerut să se elimine orice funcţie cu excepţia redării înregistrării. Nu părea o idee prea logică, pentru că, pe vremea aceea, o bandă audio pe care nu se putea face o înregistrare se vindea greu.

Noul produs a beneficiat de un buget de reclamă de numai 100.000 dolari. În ciuda bugetului foarte mic, ideea şi produsul s-au dovedit atât de bune, încât walkmanul a devenit una dintre cele mai de succes inovaţii din istorie. A adus compania Sony în poziţia de lider de piaţă şi i-a generat un flux de numerar sănătos, necesar pentru multe alte proiecte.

Dacă Sony s-ar fi limitat în gândirea sa doar la aparatura hi-fi, n-ar fi realizat decât încă un casetofon casnic obişnuit. Dacă ar fi pornit de la procesele de marketing ale segmentării şi poziţionării, izvorâte din definirea pieţei şi persoanelor/situaţiilor interesate în anul 1978 de casetofoane, n-ar fi lansat decât ceva de genul:

- Aparatură hi-fi destinată iubitorilor de muzică şi dotată cu funcţii mai sofisticate.
- Aparatură hi-fi cu design modern, pentru persoanele care adoptă un stil mai avangardist.

[5] Vezi şi Michael Michalko, *Thinkertoys: A Handbook of Business Creativity for the 90s* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1991) (n.a.)

- Aparatură hi-fi de putere mare, pentru adolescenţi.
- Aparatură hi-fi la preţuri mai modeste pentru persoanele din clasele sociale medii.

Ca să ajungă la ideea walkmanului, compania Sony a adăugat echipamentului audio conceptul de mobilitate. Cineva a trebuit să se gândească la produsul portabil, aflat asupra utilizatorului. Walkmanul a generat categoria numită astăzi "audio individual", care produce vânzări de milioane de dolari în întreaga lume, Sony fiind liderul.

Rezumat

Am prezentat câteva exemple de inovaţii care, la timpul lor, au înregistrat succese uriaşe şi au reuşit să restructureze pieţe întregi.

Există încă multe altele. De fapt, orice categorie nou apărută poate fi un exemplu. Când pe piaţă există prea mulţi competitori, Al Ries şi Jack Trout recomandă companiilor să deschidă noi categorii de produse.[6]

Crearea de pieţe şi categorii noi este cea mai eficientă modalitate de a concura pe o piaţă matură, unde microsegmentarea şi numărul excesiv de mărci nu mai lasă loc unor oportunităţi de afaceri.

[6] Vezi şi Al Ries şi Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk*, (New York: HarperBusiness, 1993). (n.a.)

Trăim un timp în care converg tipuri diferite de industrii şi creează noi categorii. Discutăm despre "eductainment" (de la *education* şi *entertainment*, adică "recreere educativă"). Vorbim despre conceptul de automobil-birou. Combinăm televiziunea cu internetul. Produsele farmaceutice, până acum rodul chimiei, încep tot mai mult să ne vină de la biotehnologie.

Aceste tipuri de afaceri pot să apară şi ca un rezultat al procesului de marketing lateral, care va fi discutat în capitolul următor.

CAPITOLUL

5

Nevoia de marketing lateral, în completarea marketingului vertical

În ultimele două capitole am descris două modalităţi de inovare radical diferite: una constă în modificări realizate pe o piaţă dată (capitolul 3); cealaltă restructurează piaţa, creând categorii cu totul originale, definind noi utilizări, situaţii sau grupuri ţintă, prin modificări radicale aduse produselor (capitolul 4). Figura 5.1 descrie aceste două procese.

Pe primul proces l-am numit *marketing vertical*. Funcţionează în interiorul definiţiei pieţei, recurgând la segmentare şi poziţionare, şi modulează produsul sau serviciul existent, creând variante. Procesul merge de la general la concret, printr-o gândire logică, secvenţială şi verticală.

Pe al doilea proces l-am numit *marketing lateral*. Restructurează informaţiile existente şi merge de la concret la general, printr-o gândire în mai mică măsură selectivă, ci mai degrabă exploratoare, probabilistică, provocatoare şi creativă.

Cineva şi-ar putea închipui că încercăm aici să susţinem ideea că marketingul lateral ar fi superior celui vertical. În nici un caz! Ambele sunt necesare şi complementare. Mai mult, marketingul lateral nu poate fi dezvoltat în lipsa unuia vertical, pentru că acesta din urmă este cel care va produce variantele de produs, o dată descoperită noua categorie.

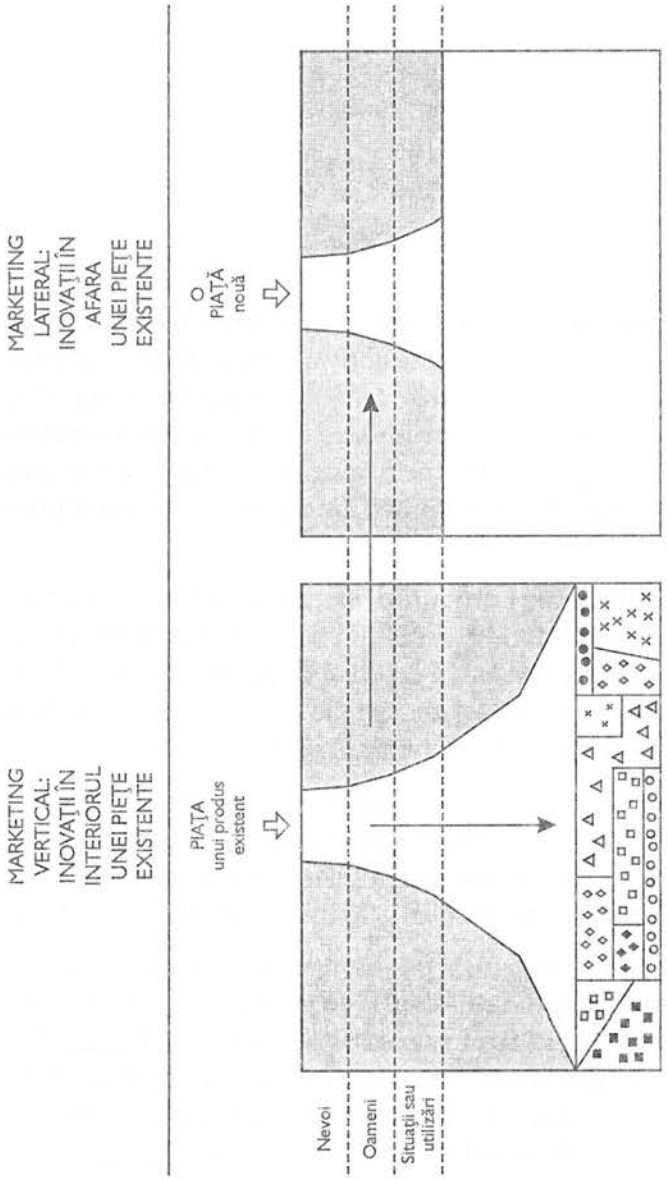

Figura 5.1 Comparație între marketingul vertical și cel lateral

Marketingul lateral este complementar marketingului vertical.

Vom face în cele ce urmează o comparație a celor două tipuri de procese, pornind de la următoarele întrebări.

- Care sunt bazele celor două procese?
- Cum funcționează cele două procese?
- Ce efecte au cele două procese pe piață?
- Care sunt sursele volumelor de vânzări?
- În ce situații este adecvată aplicarea fiecăruia?
- În a cui responsabilitate intră fiecare dintre ele?

Vom arăta așadar cum se completează cele două procese, cum oferă fiecare dintre ele ceea ce îi lipsește celuilalt. Așadar, în căutarea unei inovații, o companie trebuie să reușească să aplice cu succes ambele procese.

5.1 Comparație între bazele marketingului vertical și ale celui lateral

Procesul *marketingului vertical* ne obligă să pornim de la definirea pieței. Marketingul vertical utilizează definirea pieței pentru crearea avantajului competitiv. Inovarea are loc *în interiorul* acestei definiții. În lansarea unei inovații menite să extindă piața, definirea pieței îi îngăduie companiei să rămână consecventă cu misiunea sa.

Marketingul lateral se bazează pe căutarea expansiunii prin abordarea directă a unor nevoi, utilizări, grupuri țintă

sau situaţii, care au fost date deoparte în momentul definirii pieţei produsului sau serviciului existent. Dar o atare abordare presupune transformarea produsului. În capitolul 4 am arătat cum au fost transformate o serie de produse prin intermediul unei gândiri de marketing lateral:

- Ouăle Kinder Surprise *adaugă utilizarea* jocului la un produs de ciocolată.
- Magazinele Seven-Eleven *adaugă* magazinelor *utilizarea* ca puncte de desfacere a mărfii cumpărate online.
- Baghetele de cereale *adaugă* cerealelor *situaţia* consumului ca gustare pe parcursul zilei, nu numai la micul dejun.
- Actimel *adaugă* unui iaurt *nevoia* consumatorului de a se proteja împotriva bacteriilor.
- Staţiile de benzină *adaugă* spaţiului propriu *utilizarea* ca loc de cumpărare a alimentelor şi a altor mărfuri utile.
- Cyber-café-urile *adaugă* cafenelelor *utilizarea* ca loc de conectare la internet.
- Campania "Fii naşul unui copil" *adaugă* unei donaţii *nevoia* de a adopta.
- Programul "Big Brother" *adaugă grupul-ţintă* al adolescenţilor la publicul uzual al concursurilor TV.
- Scutecele-chiloţel Huggies Pull-Ups *adaugă grupul-ţintă* al copiilor care nu mai au nevoie de scutece obişnuite.
- Păpuşa Barbie *adaugă* în utilizarea unei păpuşi *nevoia* fetiţei de a se simţi adolescentă.
- Aparatele walkman adaugă unui casetofon *utilizarea* mobilă, în situaţii care nu ar fi fost îngăduite de soluţiile existente până atunci.

Astfel, marketingul lateral presupune că trebuie să aducem produsului o transformare importantă. Rezultatul acestui proces nu mai este la fel de controlabil ca în cazul marketingului vertical. E posibil să se obţină o idee care să impună redefinirea pieţei, înlocuirea canalelor de distribuţie şi chiar reformularea misiunii companiei. Dar marketingul lateral reuşeşte să exploreze toate zonele în care cel vertical nu ne face să pătrundem.

Figura 5.2 arată clar care sunt ariile examinate de fiecare tip de gândire.

Marketingul lateral funcţionează în zone în care cel vertical nu pătrunde. Marketingul lateral restructurează produsul, adăugând ecuaţiei noi nevoi, utilizări, situaţii sau grupuri-ţintă, care nu pot fi luate în considerare fără o serie de transformări adecvate.

5.2 Comparaţie între funcţionarea marketingului lateral şi a celui vertical

Marketingul vertical se bazează pe o gândire logică şi secvenţială. Cunoscutul autor Edward de Bono a introdus ideea de *gândire laterală* definind-o ca "un set de procese consacrate folosirii informaţiei într-un mod care generează idei creative printr-o restructurare perspicace a conceptelor stocate în memorie."[1]

[1] Vezi şi Edward de Bono, *Lateral Thinking: A Textbook of Creativity* (London: Pelican Books, 1970), Prefaţă. (n.a.)

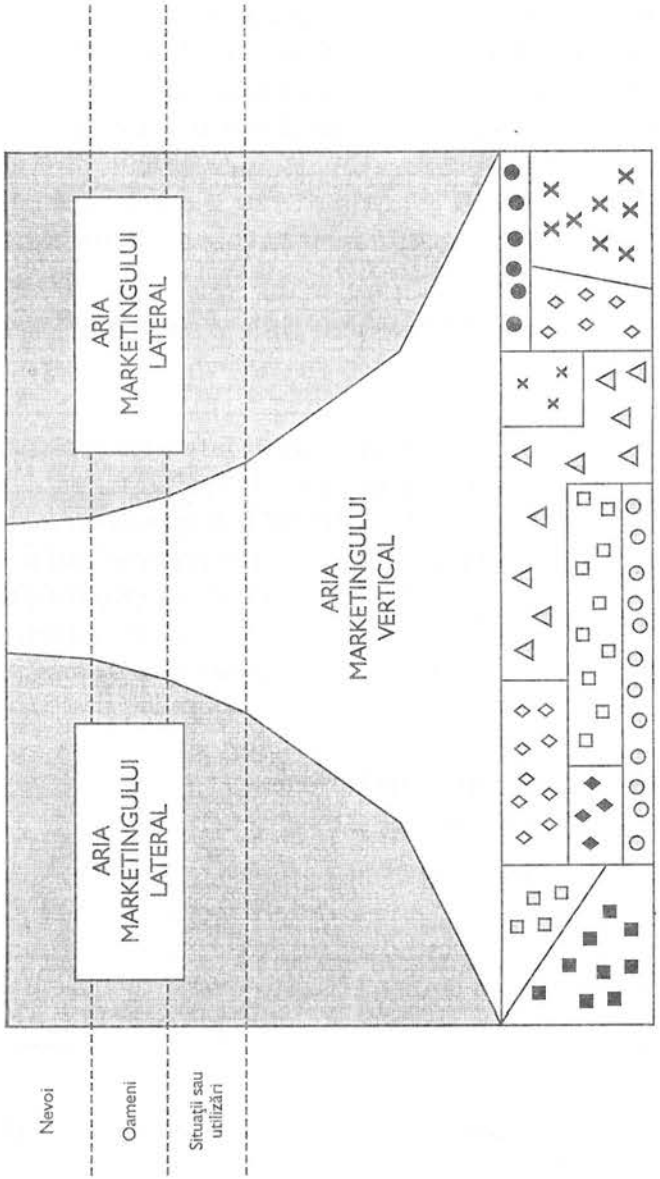

Figura 5.2 Ariile examinate de marketingul lateral și de marketingul vertical

Pe scurt, se poate spune că gândirea laterală are două părți:

1. Analiza modelelor (conceptele fixate în mintea noastră).
2. Tehnicile necesare alterării acestor modele (adică modalitățile de a le transforma).

Prin urmare, procesul marketingului lateral *creează*, pe când cel al marketingului vertical *selectează*.

Pe calea deschisă de Edward de Bono au mai apărut și alți autori, care au dezvoltat și alte tehnici de restructurare decât cele identificate de acesta.

Lista care urmează reproduce diferențele dintre gândirea laterală și cea verticală, incluse în capitolul 2 al cărții lui Edward de Bono, *Lateral Thinking* și aplicate aici la marketing:

- Procesul marketingului lateral deschide noi direcții, pe când cel vertical evoluează de-a lungul unei direcții deja specificate.
- Marketingul lateral este provocator, în timp ce marketingul vertical e analitic.
- Marketingul vertical parcurge succesiv o serie de etape, pe când marketingul lateral poate "sări" la alte produse sau categorii, aparent fără sens, cu scopul de a captura noi idei și de a declanșa schimbări.
- Marketingul vertical trebuie executat corect la fiecare pas. Marketingul lateral nu are nevoie să fie corect. Dacă rezultatul final e bun, procesul poate fi validat.

- Marketingul vertical operează selecţia prin înlăturarea unor variante. Marketingul lateral nu înlătură nici o opţiune care ar putea conduce la un concept nou.
- Marketingul lateral este capabil să utilizeze categorii sau produse care nu se înrudesc cu produsul existent, pe când marketingul vertical exclude conceptele situate în afara definirii pieţei potenţiale date.
- Marketingul lateral evoluează pe căi mai puţin evidente, pe când cel vertical urmează trasee evidente şi secvenţiale.
- Marketingul lateral este un proces probabilistic, pe când cel vertical, un proces logic, non-probabilistic.

Gândirea laterală constă din analizarea modelelor şi provocarea unor schimbări în cadrul acestora. Marketingul vertical recurge la un proces logic. Marketingul lateral recurge la un proces probabilistic.

5.3 Comparaţie între efectele pe piaţă ale marketingului lateral şi ale celui vertical

În capitolele 2 şi 3 am descris ce poate realiza marketingul vertical. Să rezumăm:

- Marketingul vertical produce idei care duc la *mărirea în dimensiuni a unei pieţe date.*
- Contribuie la *convertirea cumpărătorilor potenţiali dintr-o piaţă dată în cumpărători actuali.*

- Permite companiei să fie prezentă în *toate situaţiile posibile de consum* ale produsului, în cadrul pieţei date.
- Contribuie la *creşterea penetrării produsului* până la nivelul maxim posibil ale unei pieţe date.
- Permite găsirea de noi axe de poziţionare, în cadrul pieţei produsului/serviciului.

Cu toate acestea, pe pieţele mature, inovaţiile generate prin marketing vertical duc, pe termen lung, la creşteri modeste ale volumelor de vânzări, producându-se şi un fenomen pronunţat de canibalizare.

În schimb, inovaţiile generate prin marketing lateral creează noi categorii şi subcategorii de produse, producând astfel unul sau mai multe dintre efectele de mai jos:

1. Un produs lateral poate restructura pieţele, creând noi categorii şi subcategorii. De exemplu, lansarea walkmanului de către Sony a restructurat radical piaţa produselor electronice, deoarece a convertit milioane de potenţiali consumatori din rândurile tinerilor (pentru care nu exista în acel moment nici o piaţă) în consumatori de produse audio individuale.
2. Un produs lateral poate reduce volumul vânzărilor altor produse din anumite pieţe. De exemplu, ouăle de ciocolată Kinder Surprise au provocat scăderea vânzărilor nu numai la alte dulciuri şi produse de ciocolată, ci şi la alune sau la gustările sărate. Iar Barbie a răpit un procentaj uriaş din vânzările de păpuşi clasice, tip bebe.
3. Un produs lateral poate uneori să genereze vânzări fără să dăuneze vânzării altor produse. În cea mai mare parte,

volumul de vânzări al produsului Actimel, de pildă, este pur incremental. Nu a dăunat vânzării de iaurturi, deoarece nu este un substitut al iaurtului şi este consumat dimineaţa, înainte de plecarea de acasă, ca o completare la micul dejun. Aşadar, Actimel generează vânzări prin el însuşi, nu răpindu-le de la alte categorii.

4. Dacă creşterea volumelor nu este incrementală, produsul lateral cucereşte vânzări luându-le de la mai multe categorii. De exemplu, fiind consumate ca gustare, baghetele de cereale afectează vânzările în mai multe categorii, cum ar fi ciocolata, snackurile sărate şi chiar iaurturile preferate de persoanele care doresc să mănânce sănătos. Acest lucru poate produce daune serioase altor categorii (figura 5.3).

În acest sens, principalul avantaj al marketingului lateral este că ocoleşte problema fragmentării, care este una dintre principalele piedici în calea succesului noilor produse.

5.4 Sursele volumelor de vânzări

Inovaţiile realizate prin *marketing vertical* îşi obţin volumele de vânzări în principal din două surse:

1. În fazele timpurii ale ciclului de viaţă, volumele de vânzări provin de la cumpărătorii deja existenţi pe piaţă, alături de un număr de cumpărători potenţiali care au fost atraşi de noutatea inovaţiei.
2. În fazele mai târzii ale ciclului de viaţă, volumele incrementale sunt mai mici şi provin de la pierderile de cote de piaţă ale produselor concurente.

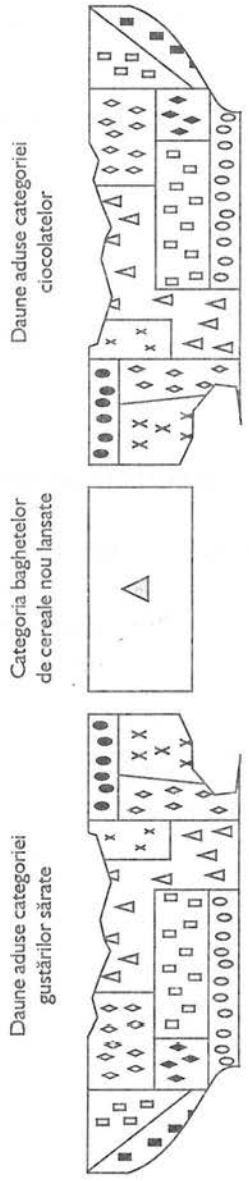

Figura 5.3 Produsele laterale cuceresc volume de vânzări de la alte categorii

Inovaţiile realizate prin *marketing lateral* îşi obţin volumele de vânzări din alte două surse:

1. Volumele provin de la competitorii generici, afectând mai multe categorii.
2. Uneori nu există nici un produs de referinţă. Atunci când nu există un substitut clar al produsului iar inovaţia a activat o nevoie până atunci neexprimată, volumul este generat de produsul respectiv, prin el însuşi. Totuşi o asemenea situaţie nu se produce prea frecvent.

5.5 În ce situaţii este adecvat fiecare tip de marketing?

Ambele tipuri de procese de marketing sunt importante. Tabelul 5.1 arată situaţiile în care unul dintre ele este mai potrivit decât celălalt. În acest sens, mai trebuie luate în considerare unele aspecte:

Inovaţiile realizate prin marketing vertical sunt mai uşor de asimilat şi de înţeles pentru cumpărători.

Consumatorii şi cumpărătorii trebuie să înţeleagă rapid care este utilitatea noului produs, care apare pe piaţă pentru prima oară. Dacă această conştientizare nu se produce imediat, şansele de succes ale produsului scad serios.

O inovaţie realizată prin marketing vertical este mai uşor de asimilat şi adoptat de către consumator. Întrucât apare în cadrul unei categorii existente, cunoaşterea produsului se produce aproape imediat. E nevoie de mai puţin consum de efort pentru educarea consumatorului, iar testarea produsului se face mai de timpuriu.

Tabelul 5.1 Situaţii în care este adecvat marketingul vertical şi situaţii în care este adecvat marketingul lateral

Marketingul vertical este mai potrivit...	*Marketingul lateral este mai potrivit...*
Pentru pieţele unor produse create recent şi aflate încă în stadii de dezvoltare timpurii.	Pentru pieţele mature, unde creşterea este zero.
Pentru dezvoltarea pieţelor şi pentru expansiunea acestora prin creşterea varietăţii şi prin conversia cumpărătorilor potenţiali în cumpărători actuali.	Pentru crearea de pieţe sau categorii cu totul noi, pentru fuzionarea mai multor tipuri de companii, pentru vizarea unor grupuri ţintă care nu au mai fost vizate înainte, pentru descoperirea de noi utilizări ale produsului.
În companiile care adoptă o filozofie de afaceri mai puţin riscantă.	În companiile care adoptă o filozofie de afaceri mai riscantă.
Când există puţine resurse.	Când există mai multe resurse sau când compania este dispusă să investească şi să aştepte.
Când este nevoie să se asigure un volum incremental sigur, oricât de mic.	Când se urmăreşte atingerea unui volum mare al vânzărilor.
Pentru apărarea pieţelor existente, fragmentându-le prin creşterea numărului de mărci şi făcându-le astfel mai puţin tentante pentru noii sosiţi.	Pentru atacarea pieţelor şi concurenţilor din afara arenei concurenţei directe.

Marketingul vertical este mai potrivit...	*Marketingul lateral este mai potrivit...*
Pentru inovaţiile care izvorăsc din misiunea existentă a companiei şi care contribuie la păstrarea direcţiei ei de concentrare în afaceri.	Pentru redefinirea misiunii companiei şi pentru găsirea unor pieţe noi.

Prin contrast, inovaţiile produse prin marketing lateral, dacă sunt foarte inedite, cer mai mult timp ca să fie asimilate. Aşa s-a întâmplat cu cyber-café-urile şi cu păpuşile Barbie, pentru care clienţii s-au cam lăsat la început aşteptaţi.

Practicanţii marketingului lateral trebuie să acţioneze pe îndelete, diseminându-şi cu meticulozitate inovaţia printre aşa numitele grupuri de *clienţi pionieri, adoptanţi timpurii, adoptanţi majoritari* şi *adoptanţi întârziaţi*. Eforturile necesare educării consumatorilor, comunicării şi vânzării unei inovaţii laterale pot fi mai mari.

Când trebuie să aleagă una din două versiuni de produs nou, multe companii o aleg pe cea mai uşoară, chiar dacă cealaltă este într-adevăr nouă şi inedită. Profitul aşteptat poate fi calculat înmulţind probabilitatea de succes cu marja totală estimată:

Rentabilitatea investiţiei = Probabilitatea de succes × Volumul vânzărilor

Profitul aşteptat = Probabilitatea de succes × Volumul vânzărilor × Marja

Inovaţiile prin *marketing vertical* au o probabilitate de succes mai mare, dar un volum incremental scăzut, din cauza pieţelor mature şi fragmentate. În mod normal, rezultatul este slab.

Inovaţiile prin *marketing lateral*, din contră, pot avea o probabilitate de succes mult mai scăzută, dar dacă au totuşi succes, volumele de vânzări pot fi extrem de mari.

Comparaţi rezultatele pe care le-ar fi obţinut Sony dacă, în loc să producă walkmanul, ar fi lansat o nouă versiune de echipamente audio casnice. Comparaţi rezultatele obţinute cu Barbie cu ce s-ar fi obţinut cu o nouă păpuşă cu aspect de bebe, care spune "mama".

Inovaţiile realizate printr-un proces de marketing vertical sunt mai uşor de creat.

A concepe variante la un produs sau serviciu existent este un lucru uşor de făcut şi cu care suntem obişnuiţi. Gândirea verticală este logică şi secvenţială. Variaţiile şi modulaţiile care rezultă dintr-o schemă prefixată necesită mai puţin efort creativ decât transformarea radicală a schemelor sau modelelor.

Dar noi nu am fost învăţaţi să gândim lateral, în afara unor limite convenţionale. Nu am deprins gândirea laterală la şcoală; ca s-o putem aplica, este esenţial să facem exerciţii.

Mai mult, există prea puţin instrumente de marketing pe care să le putem folosi în gândirea laterală. Există multe cărţi despre creativitate şi inventivitate, dar acestea fac prea puţine trimiteri la procesele sau teoriile de marketing. Lipsa unui cadru conceptual de marketing care să fie alăturat gân-

dirii laterale ne inhibă tentativele de a *practica* marketingul lateral. Creativitatea este un rezultat, nu un proces. Iar pentru a face marketing lateral, profesioniştii au nevoie de un proces.

Unul dintre obiectivele acestei cărţi este să dezvolte un cadru conceptual şi să ofere profesioniştilor din marketing un set de instrumente şi tehnici pe care să le poată folosi în marketingul lateral.

Inovaţiile realizate prin marketing vertical sunt mai rapid şi mai ieftin de fabricat.

În mod normal, o inovaţie realizată prin *marketing vertical* poate fi executată mai rapid, mai uşor şi mai ieftin. Ciclul de viaţă scurtat al produselor reclamă o activitate frenetică de dezvoltare de noi produse. Ca urmare, în companii se produc mult mai frecvent inovaţii prin marketing vertical. Cum s-ar spune: "ce e urgent nu mai lasă loc pentru ce e important".

În domeniul parfumeriei, de pildă, ca să scoată pe piaţă un produs nou, ceea ce trebuie să facă o companie nu e decât să pună la punct o nouă esenţă, să producă o nouă sticluţă, să tipărească o nouă etichetă — şi gata noua marcă! Producătorii de parfumuri sunt într-un adevărat război pentru noi mărci. De fiecare Crăciun apar în Spania aproape 100 de mărci noi de parfum!

În schimb, inovaţiile prin *marketing lateral* pot necesita investiţii importante pentru capacităţi noi de producţie. Uneori reclamă chiar înfiinţarea de noi companii. De exemplu, fabricarea ouălor de ciocolată Kinder Surprise este mult mai complexă decât producţia dulciurilor obişnuite.

Inovaţiile prin marketing lateral sunt mai dificil de produs şi sunt asimilate mai greu de consumatori şi cumpărători, dar rentabilitatea investiţiilor poate fi mult mai mare, din cauză că volumele de vânzări pot fi incrementale sau pot proveni de la competitorii generici, afectând mai multe categorii.

5.6 Responsabilitatea pentru crearea de noi produse

Marketingul vertical ne foloseşte mai mult emisfera stângă a creierului — cea logică. Marketingul lateral ne obligă să ne-o folosim pe cea dreaptă — cea creativă şi imaginativă. Folosirea simultană a ambelor emisfere ne poate asigura o capacitate de marketing redutabilă.

Creativitatea nu este o însărcinare pe care o companie să o poată trasa cuiva. Într-o oarecare măsură, creativitatea se bazează pe capacitatea de a-i stimula pe angajaţi să vină cu idei strălucite. Vizionarii, creativii, o vor face.

Totuşi şi creativitatea se poate baza pe metodă. Wolfgang Amadeus Mozart, Leonardo da Vinci şi Thomas Edison aveau metodele lor cu care creau. Obiectivul nostru, în capitolul următor, este să punem la punct un *proces creativ* de marketing lateral.

Campaniile de publicitate sunt lăsate în seama directorilor de creaţie din agenţiile de publicitate. Conceptele de produs noi sunt lăsate în seama cercetătorilor de marketing.

Ideile de produs nou sunt aşteptate de la cei din departamentele de cercetare-dezvoltare.

În ziua de azi, oportunităţilor de a crea noi categorii trebuie să li se lăture creativitatea, folosirea emisferei cerebrale drepte. Aceasta trebuie să devină una din funcţiunile suplimentare ale departamentelor de marketing — funcţiuni pe care trebuie să şi le asume din toată inima.

Marketingul lateral le va permite marketerilor să-şi exercite sistematic funcţia creativă, fără să se bazeze doar pe ideile accidentale. De aceea, este necesară definirea unui proces. Marketingul lateral îi va ajuta pe marketeri să-şi folosească emisfera cerebrală dreaptă, în interiorul unui cadru conceptual de marketing.

Rezumat

Marketingul lateral nu înlocuieşte *marketingul vertical*, ci vine în completarea acestuia (tabelul 5.2). Putem pleca de la nevoile, grupurile ţintă, utilizările, situaţiile şi atributele lăsate anterior deoparte ca să ajungem la idei noi şi proaspete de produse.

Ideea este să ne privim piaţa ca pe un model ne-fixat şi să acţionăm asupra ei restructurând-o, cu obiectivul de a obţine o piaţă nouă. Putem aştepta de la marketingul lateral să genereze noi categorii, să redefinească pieţe, să extindă misiunea companiei.

Următorul capitol va introduce şi va propune profesioniştilor din marketing un întreg proces, care îi va ajuta să aplice ideile marketingului lateral, generând astfel idei noi şi strălucite.

Tabelul 5.2 Comparaţii între marketingul vertical şi marketingul lateral

	Marketingul vertical	*Marketingul lateral*
Se bazează pe...	Un set de nevoi, persoane, situaţii şi utilizări ale produsului nostru.	Nevoile, persoanele, situaţiile sau utilizările lăsate deoparte ale produsului nostru.
	Misiunea noastră, inovaţiile pornind de la ceea ce dorim *să fie* compania noastră.	Deschidere şi acceptarea redefinirii misiunii, dacă trebuie, inovaţiile pornind însă de la ceea ce oferim în prezent.
Funcţionează...	Pe verticală, parcurgând procesul de marketing.	Lateral, în afara procesului de marketing.

	Marketingul vertical	*Marketingul lateral*
În etapa inițială permite...	Dezvoltarea pieţelor şi conversia cumpărătorilor potenţiali în cumpărători actuali.	Crearea de pieţe şi categorii ori subcategorii şi asigurarea capacităţii companiei de a ajunge până la grupurile ţintă/situaţiile pe care produsul existent nu le serveşte.
Într-o etapă ulterioară permite...	Incrementalitate scăzută a volumelor, produsul fiind însă o noutate uşor vandabilă.	Incrementalitate crescută, fiind însă o opţiune mai riscantă.
Volumele de vânzări sunt...	Apărute din reducere cotei de piaţă a produselor concurente şi din conversia cumpărătorilor potenţiali în cumpărători actuali.	Total incrementale, fără afectarea altor pieţe sau prin preluarea din cotele de piaţă ale mai multor categorii, din cadrul competiţiei generice.

	Marketingul vertical	*Marketingul lateral*
Este mai potrivit ...	Pentru fazele timpurii ale ciclului de viaţă al unei pieţe sau al unui produs (faza de creştere).	Pentru fazele mature ale ciclului de viaţă al unei pieţe sau al unui produs.
	Pentru companiile care preferă strategii mai puţin riscante.	Pentru companiile care preferă strategii mai riscante.
	Pentru situaţiile în care nu există prea multe resurse.	Pentru situaţiile în care există resurse îndestulătoare.
	Pentru apărarea pieţelor prin fragmentarea lor.	Pentru atacarea pieţelor din exterior (cu produse substitute).
De regulă, responsabilitatea aparţine ...	Departamentelor de marketing.	Nu doar departamentelor de marketing, ci şi: • agenţiilor de creaţie; • întreprinzătorilor; • companiilor mici şi mijlocii; • proiectanţilor şi departamentelor de cercetare-dezvoltare.

CAPITOLUL

6

Definirea procesului de marketing lateral

6.1 Definiţia marketingului lateral

Marketingul lateral este un proces de lucru care, aplicat unor produse sau servicii existente, realizează noi produse şi servicii inovatoare, care răspund nevoilor, utilizărilor, situaţiilor şi grupurilor ţintă în prezent neacoperite; prin urmare, este un proces care oferă şanse sporite de a crea noi categorii sau pieţe.

Prin urmare, este important să reţinem că:

- Marketingul lateral este un *proces*.
- Acest proces este *metodic*, cuprinzând o succesiune organizată de etape.
- Este aplicat unui obiect *existent* (un produs, un serviciu, o companie).
- Produce o *inovaţie* care în multe cazuri poate însemna o nouă subcategorie, categorie sau piaţă.

6.1.1 *Obiectivele marketingului lateral*

Marketingul lateral poate oferi răspuns la oricare dintre următoarele întrebări:

- Ce alte nevoi aş putea satisface cu produsul meu, dacă i-aş aduce schimbări?
- Ce alte nevoi ar mai putea sluji produsului meu ca să fie diferit?
- La ce consumatori non-potenţiali aş putea ajunge, dacă aş schimba produsul?
- Ce alte lucruri aş putea oferi clienţilor mei actuali sau potenţiali?
- În ce situaţii noi ar putea fi utilizat produsul meu, dacă i-aş aduce schimbări?
- Ce alte produse ar putea servi situaţiilor şi utilizărilor produsului meu actual?
- La ce altceva ar putea fi utilizat produsul meu?
- Ce alte produse ar putea fi realizate pornind de la produsul meu actual?
- Ce substitute aş putea genera ca să atac un produs dat?

Să explorăm acum răspunsurile posibile la toate aceste întrebări.

6.2 Logica creativităţii

Gândirea creativă parcurge trei etape simple:[1]

[1] Edward de Bono a analizat în detaliu cele trei etape necesare în gândirea creativă. V. lucrarea *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (New York: HarperBusiness, 1992) (n.a.)

Figura 6.1 Un focar de interes

1. Se alege un *focar de interes.*
2. Se face un *salt lateral* care generează un stimul.
3. Se realizează o *conexiune.*

Un focar de interes poate fi orice lucru asupra căruia ne concentrăm. Poate fi o problemă de rezolvat, un obiectiv de îndeplinit sau doar un simplu obiect. De exemplu, ideea de "floare" poate fi un focar de interes (figura 6.1).

Un *salt lateral* este o întrerupere provocată pe parcursul unei secvenţe de gândire logică. De exemplu, un posibil salt laterală de la faptul că "florile mor" ar putea fi "flori care nu mor niciodată" (figura 6.2).

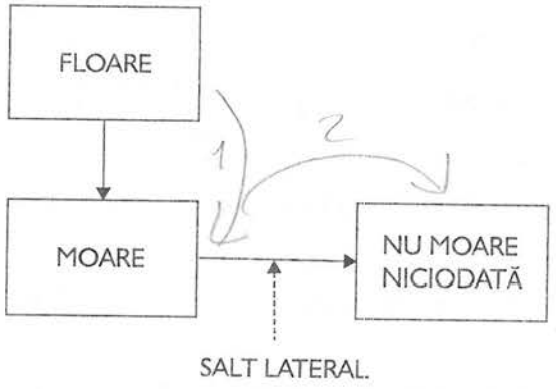

Figura 6.2 Salt lateral

O asemenea idee poate să aibă sau să nu aibă sens, dar este o provocare.[2]

Pentru efectuarea salturilor laterale există tehnici concrete şi specifice. Le vom discuta mai încolo.

Un salt lateral aplicat unui focar de interes creează de regulă o discontinuitate logică, o deviere. Observaţi în figura 6.3 că există o discontinuitate între "Floare" şi "Nu moare niciodată". Această discontinuitate, care ne pune o problemă, este de fapt o sursă de creativitate. Discontinuitatea ne oferă un *stimul*. De ce?

Pentru că mintea noastră este un sistem autoorganizat, care ne forţează tot timpul să facem conexiuni. Dacă ni se prezintă două idei fără nici o legătură între ele, mintea noas-

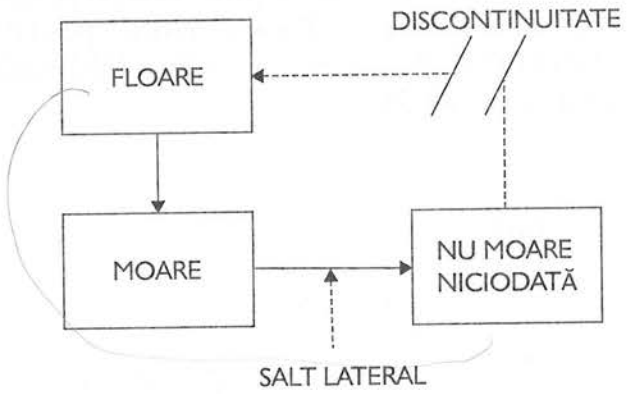

Figura 6.3 Discontinuitatea creată de saltul lateral

[2] Saltul lateral este echivalent conceptului de "provocare", folosit de regulă în creativitate. (n.a.)

tră va face toate *mutările* suplimentare necesare, ca să reuşească să realizeze o *conexiune* logică între ele.

De exemplu, avem nevoie să facem cu conceptul de "floare" o serie de mutări până când îl reconciliem cu ideea imortalităţii. Trebuie să schimbăm ceva; altminteri nu putem face nici o conexiune între cele două elemente.

O cale ar fi să ne punem întrebarea în ce situaţie o floare nu moare niciodată? O floare nu moare niciodată dacă e confecţionată din pânză sau plastic. Prin urmare am găsit conceptul de "floare artificială". Am făcut conexiunea, iar discontinuitatea a fost înlăturată (figura 6.4).

Exact aceasta este sursa creativităţii. **Inovaţiile sunt rezultatul conexiunii care se face între două idei care, în principiu, nu au între ele nici o legătură aparentă sau directă.**

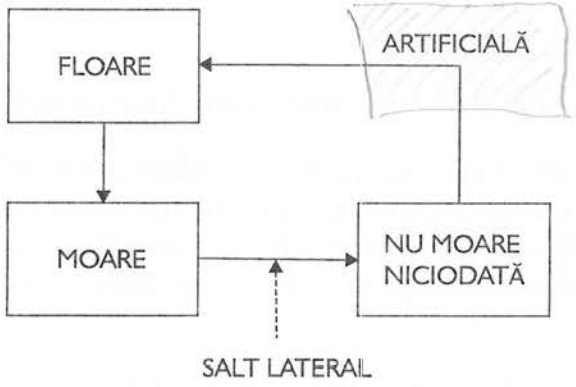

Figura 6.4 Conexiunea

Să recapitulăm:

- "Floare" este *focarul de interes.*
- "Nu moare niciodată" este *saltul lateral* făcut în privinţa caracteristicilor florii.
- Discontinuitatea dintre "floare" şi "nu moare niciodată" oferă un *stimul.*
- Schimbarea materialului unei flori este o *mutare.*
- *Conexiunea* este o nouă idee sau concept: o "floare artificială".

Trucul este aici că, a posteriori, orice idee sau soluţie trebuie să fie explicată logic. Dar am fi găsit noi soluţia dacă n-ar fi existat stimulul? În mod normal, nu. Tehnica saltului lateral ne pune în faţă un stimul pe care gândirea logică nu l-ar putea genera. Iată aşadar motivul pentru care inovarea are nevoie de stimuli.

6.3 Similarităţi între umor şi gândirea creativă

Logica creativităţii are multe similarităţi cu umorul.[3] O anecdotă povestită de cineva cuprinde descrierea unei situaţii iniţiale (*focarul*) şi un *salt lateral* care generează o *discontinuitate* (schimbarea de perspectivă din mijlocul anecdotei). As-

[3] Edward de Bono recurge uzual la analogia dintre umor şi creativitate pentru a facilita înţelegerea funcţionării gândirii creative. V. lucrarea *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (New York: HarperBusiness, 1992) (n.a.)

cultătorii, încercând să descopere logica situaţiei, fac o *mutare* ca să *conecteze* cele două idei. O dată făcută, conexiunea poate provoca râsul.

Iată exemplul faimoasei remarci a lui Groucho Marx: "Nu mă interesează să fac parte din nici un club care m-ar accepta pe mine ca membru."

Prima parte a acestei remarci este *focarul* (ne închipuim că va specifica un anumit tip de club format din oameni care nu-i plac). *Saltul lateral* este faptul că în partea a doua a frazei vorbeşte de el şi de acceptarea lui într-ûn club. *Discontinuitatea* este faptul că Groucho n-ar accepta să fie membru într-un club care l-ar accepta pe el. Fraza n-are nici un sens. Nu putem s-o rezolvăm decât dacă forţăm o *mutare*: aceasta constă din a căuta o altă perspectivă pentru întreaga frază, ca s-o facem să fie logică. Aşadar fraza capătă sens doar dacă o interpretăm altfel: Groucho ne spune de fapt că recunoaşte că personalitatea lui nu poate fi acceptată de nimeni, nici măcar de el însuşi. Iar asta ne face să râdem. Întregul proces durează mai puţin de o secundă.

6.4 Importanţa înţelegerii logicii creativităţii

Când cineva descoperă felul în care lucrează creativitatea şi şi-l însuşeşte, întregul mister dispare. Creativitatea nu este o capacitate magică, ci rezultatul a trei paşi care pot fi parcurşi de oricine.

Pentru cel care doreşte să aplice marketingul lateral este esenţial să înţeleagă pe deplin fiecare dintre aceşti paşi. Trebuie să ştie precis ce pas efectuează în fiecare moment şi să-i fie foarte clar ce altceva urmează să facă.

Dacă, de exemplu, m-aş gândi la focar, trebuie să-mi dau seama că nu fac altceva decât să mă pregătesc să comit un salt lateral. Dacă mă gândesc la un posibil salt lateral, trebuie să fiu conştient că generez un stimul care-mi va fi de folos mai târziu. Iar dacă reflectez la mutarea necesară unei conexiuni, trebuie să ştiu că acţionez făcând schimbări sub acţiunea stimulului, în vederea refacerii logicii situaţiei.

Logica creativităţii constă în alegerea unui element, efectuarea unui salt lateral pornind de la un aspect al acestuia şi realizarea unei conexiuni care să înlăture discontinuitatea provocată. Logica creativităţii parcurge un proces similar umorului.

6.5 Cei trei paşi ai marketingului lateral

După ce se alege produsul sau serviciul, paşii procesului de marketing lateral sunt:

Pasul 1: Se alege un focar de interes de la care dorim să efectuăm saltul lateral.

Pasul 2: Se efectuează saltul lateral care provoacă discontinuitatea.

Pasul 3: Se reflectează la modalităţile care ar putea realiza conexiunea peste discontinuitatea creată.

6.5.1 *Alegerea unui produs sau serviciu*

Marketingul lateral porneşte de la un produs sau serviciu. Avem două opţiuni:

1. Să alegem un produs sau serviciu pe care îl vindem pe piaţă.
2. Să alegem un produs sau serviciu cu care avem dificultăţi în concurenţa de pe piaţă.

Poate părea surprinzător ca un proces de marketing să pornească de la alegerea unui produs, atâta vreme cât mantra oricărui marketer este că trebuie să ne gândim la oameni, nu la produse. Motivul este însă că creativitatea izvorăşte din lucruri concrete. Acest lucru a fost observat de mai mulţi oameni geniali: Edison spunea că o inovaţie este un alt mod de a observa aceeaşi realitate. Teoria relativităţii a lui Einstein a izvorât din observarea din două perspective diferite a unui călător care se deplasează într-un tren.

Gândirea creativă porneşte de jos în sus, de la concret la general. Este inductivă, nu deductivă.

Procesul de marketing lateral porneşte de la alegerea unui produs sau serviciu.

6.5.2 *Pasul 1: alegerea unui focar de interes pentru procesul de marketing*

O dată ales produsul, cum putem selecta un focar de interes legat de el? Poate fi focar orice aspect al produsului?

Una dintre căile cele mai bune de a inova este să se descompună pe componente ceea ce constituie un model acceptat. Să luăm în seamă faptul că un model este o combinaţie dată de părţi componente. Îl putem schimba numai dacă îl desfacem pe bucăţi.

Astfel, cea mai bună cale de a descompune produsul sau serviciul pe părţi componente în scopuri de marketing este să recurgem la schema marketingului vertical. Altă cale mai bună nu există.

De ce? Din mai multe motive. Primul este că procesul marketingului vertical oferă o schemă pe care o folosesc *toţi* profesioniştii din marketing, ceea ce le permite să lucreze împreună. Dacă fiecare ar folosi propria metodă în disecarea unui produs, le-ar fi dificil să lucreze în echipă.

Al doilea motiv este că marketingul vertical oferă o schemă completă, care conţine toate aspectele relevante din punct de vedere comercial: nevoile, utilizările, mărcile, preţul.

Al treilea motiv este că schema marketingului vertical a fost utilizată atât de mult, încât a devenit cea mai comodă.

Totuşi schema marketingului vertical are multe componente. Chiar şi în cadrul metodologiilor de promovare ne putem gândi la peste 10 aspecte care ar putea deveni focare de interes (de exemplu mesajul, mediile de publicitate, stilul comunicării, grupul ţintă vizat de campanie, oferta unică de vânzare).

Prin urmare, să facem unele simplificări.

Propunerea noastră este să grupăm toate componentele marketingului vertical în trei niveluri principale, pe care să

le folosim în cadrul marketingului lateral, aşa cum arată figura 6.5:

1. Nivelul *definirii pieţei.*
2. Nivelul *produsului.*
3. Nivelul *restului mixului de marketing.*

Când aplicăm tehnicile marketingului lateral la felul în care definim piaţa, spunem că facem un marketing lateral focalizat pe piaţă (figura 6.6). Să luăm de exemplu piaţa scutecelor. Încercarea de a modifica piaţa scutecelor (de exemplu

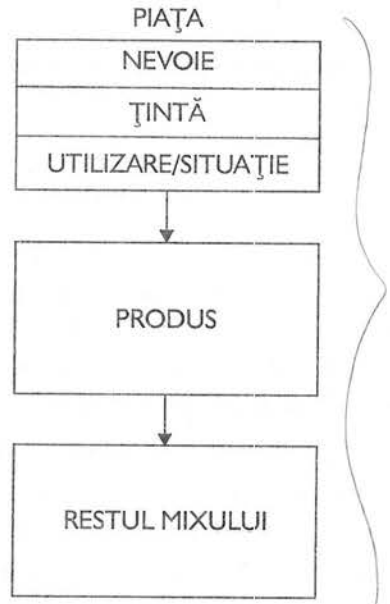

Figura 6.5 Cele trei niveluri folosite de marketingul lateral

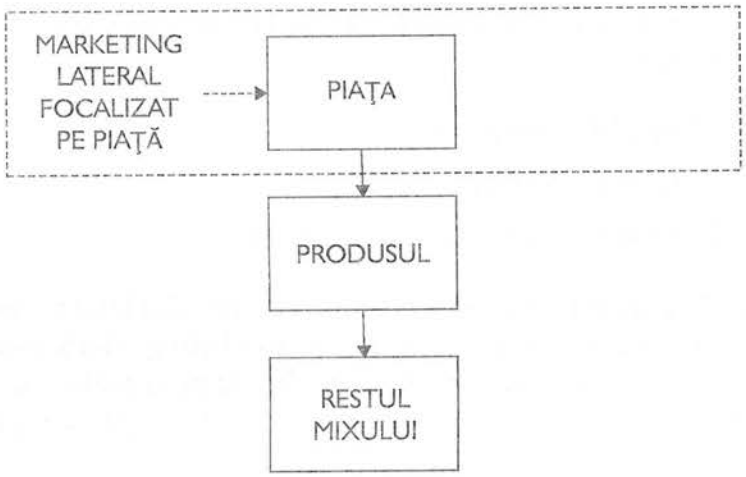

Figura 6.6 Focalizarea pe piaţă

de a vinde scutece copiilor care încep să renunţe la ele) ar fi un marketing lateral focalizat pe piaţă.

Dacă aplicăm tehnica asupra modului în care ne definim produsul, spunem că facem un marketing lateral focalizat pe produs (figura 6.7). Încercarea de a modifica un scutec fără alt obiectiv decât realizarea unei inovaţii înseamnă un marketing lateral focalizat pe produs.

În sfârşit, dacă acţionăm cu tehnica de marketing lateral asupra restul mixului de marketing, spunem că facem un marketing lateral focalizat pe mix (figura 6.8). Prin urmare, încercarea de a modifica mixul de marketing al scutecelor (cum ar fi de pildă să se cumpere scutecele pe baza unui sistem special de plată) înseamnă un marketing lateral focalizat pe mix.

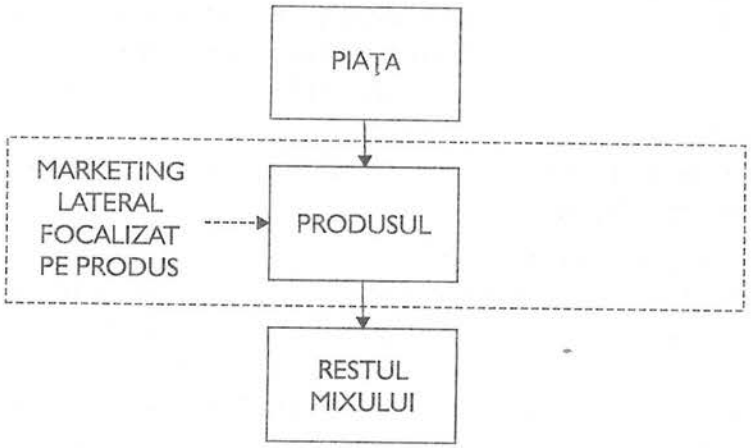

Figura 6.7 Focalizarea pe produs

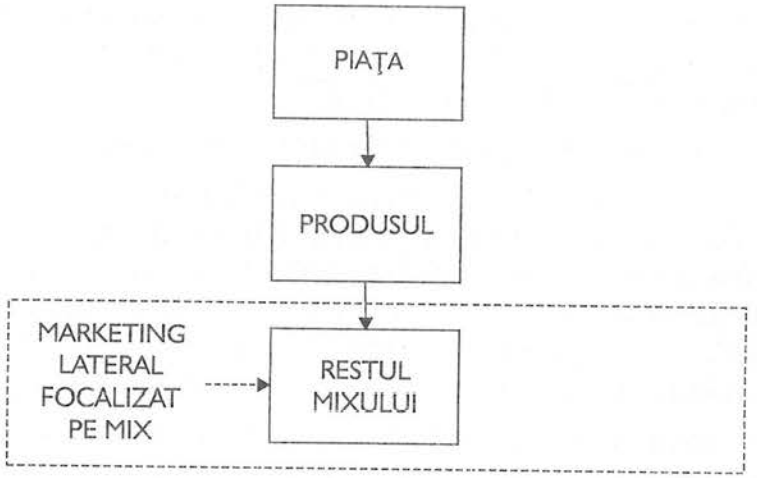

Figura 6.8 Focalizarea pe mix

Primul pas este să se aleagă unul dintre următoarele trei niveluri: piața, produsul sau restul mixului de marketing.

Dar de ce am împărțit procesul de marketing vertical în aceste trei niveluri și nu în altele?

Pentru că nivelul produsului include soluțiile tangibile (*ce*?). Piața cuprinde utilitățile și nevoile (*de ce*?), consumatorul/cumpărătorul (*cine*?) și utilizările și situațiile (*când, unde* și *cu cine*?). În schimb, mixul de marketing nu se preocupă de *cine, de ce, când* sau *ce* se vinde, ci doar de *cum* anume se vinde.

Procesul de marketing lateral continuă prin efectuarea unui salt lateral pornind doar de la *unul* dintre aceste elemente. Astfel, împărțirea pe trei niveluri pe care am propus-o devine absolut esențială, pentru că realizarea unei discontinuități (printr-un salt lateral) presupune să schimbi ceva în timp ce alte elemente rămân fixate.

Să vedem ce se petrece în fiecare dintre aceste cazuri.

De exemplu, dacă ne alegem nivelul *produsului* ca focar și executăm un salt lateral (cum ar fi în cazul cafenelei cu computere), înseamnă că trebuie să găsim o piață pentru acesta, ca să fructificăm oportunitățile pe care ni le-ar putea oferi. Cui i-ar plăcea o atare idee? Ce utilitate ar avea? În ce condiții ar fi acceptată combinația "cafenea"+"computer"?

Mixul de marketing încă nu-l luăm în considerare. De ce? Pentru că până nu descoperim cum să utilizăm stimulul creat n-are (încă) nici un rost să ne gândim *cum* să punem pe piață noul produs. Prin urmare conexiunea peste discontinuitatea creată trebuie făcută la primul nivel. Doar după aceea are sens să ne gândim la restul mixului de marketing (figura 6.9).

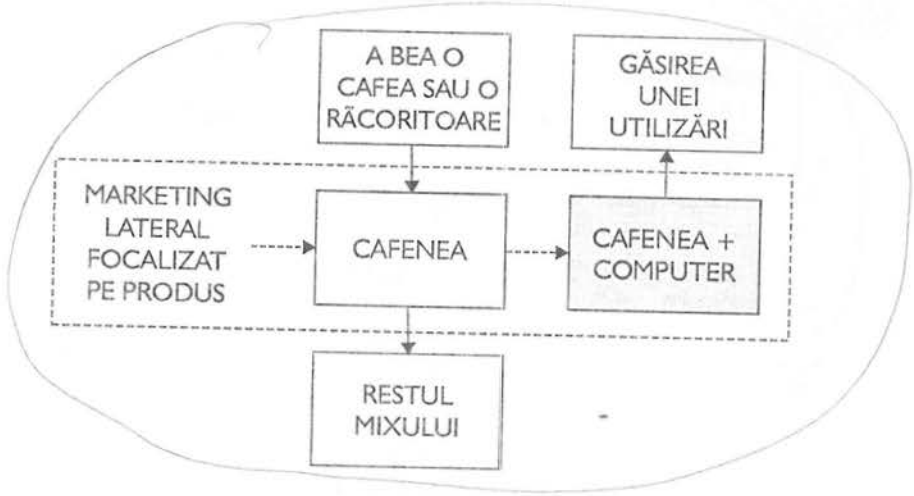

Figura 6.9 Focalizarea pe produs

Închipuiți-vă acum că ne focalizăm pe nivelul pieței motocicletelor, să spunem. Să alegem dintre elementele nivelului pieței situația utilizării motocicletei pe sol. Să aplicăm apoi tehnica saltului lateral și să propunem ca motocicletele să meargă și pe apă. În prezent știm că există deja un asemenea produs, dar imaginați-vă că n-ar exista. O atare propunere ar suna absurd. Motocicleta ar trebui să nu aibă roți, iar motorul să fie montat undeva în spate, ca la bărcile cu motor (figura 6.10).

Din nou, n-am luat în considerare mixul de marketing pentru că nu avem încă soluția fizică pentru noul tip de utilizare — motocicleta de apă. Prin urmare n-are nici un rost (încă) să consumăm timp ca să ne gândim cum să vindem produsul.

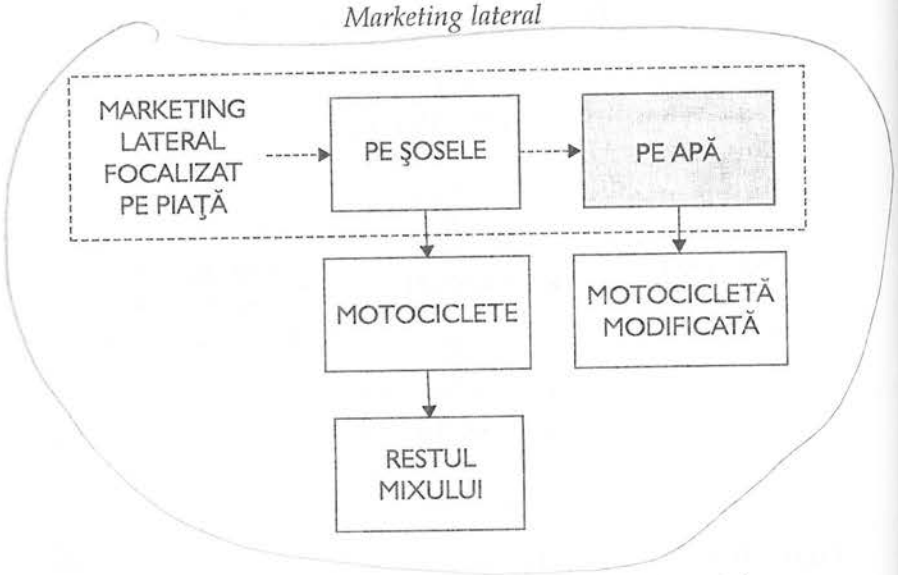

Figura 6.10 Focalizarea pe piaţă: schimbarea situaţiei de utilizare a motocicletei

În sfârşit, închipuiţi-vă că alegem nivelul mixului de marketing şi îl aplicăm la telefonia mobilă, să spunem. Să aplicăm un salt lateral la elementul preţ: să spunem că utilizatorul trebuie să plătească întotdeauna, chiar dacă telefonul nu este folosit.

Observaţi că de nivelurile unu şi doi nici nu ne-am atins încă — deci acestea rămân conectate! Discontinuitatea trebuie rezolvată la nivelul la care a fost provocată (figura 6.11).

Avem încă un produs şi o utilitate care au sens (un telefon mobil şi efectuarea convorbirilor în timpul deplasării). Singurul lucru pe care l-am făcut a fost să provocăm o discontinuitate la nivelul *cum?*, dar nivelurile *ce?* şi *de ce?* rămân neschimbate.

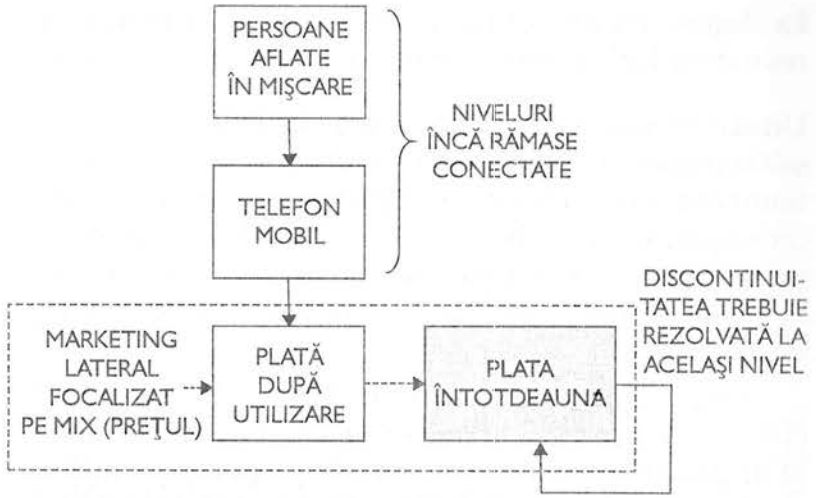

Figura 6.11 Focalizarea pe mixul de marketing în cazul telefoniei mobile

O posibilă cale de a soluţiona această discontinuitate este stabilirea unui tarif lunar fix pentru fiecare utilizator, socotit pe baza mediei utilizărilor din primul an. În fiecare lună, clientul primeşte un e-mail prin care i se comunică dacă se află peste sau sub nivelul stabilit de plată, ca să poată fi mai prudent luna următoare sau să facă mai multe convorbiri, dacă a acumulat un credit. La fiecare şase luni s-ar putea calcula suma pe care ar trebui s-o plătească suplimentar utilizatorul sau să-i fie returnată. Astfel, utilizatorul are cheltuielile sub control, iar furnizorul serviciului îşi asigură un nivel lunar minim de utilizare a telefonului.

Vedeţi deci cum am generat un nou subprodus, o subcategorie, dar nu un produs sau o utilitate cu totul noi.

La alegerea oricăruia dintre cele trei niveluri ca focar de interes trebuie luate în considerare câteva implicaţii importante.

Urmărirea sau neurmărirea unui obiectiv. Efectuarea unui salt la primul nivel ne menţine produsul fixat. Astfel, discontinuitatea apare din faptul că plasăm produsul într-un alt cadru (de exemplu o bere pentru motocicliști, sucuri de portocale care să fie consumate seara, mere plasate la recepţia hotelului, alimente vândute la benzinării, lapte de băut după un joc de tenis).

Alegerea pieţei ca focar implică existenţa unui obiectiv clar. Ştim care e piaţa la care vrem să ajungem. Mai trebuie să ne gândim la soluţia concretă. Ne propunem o utilizare, o ţintă, o situaţie care par imposibile şi apoi căutăm o soluţie care să fie validă pentru noul context. Astfel, marketingul lateral focalizat pe nivelul pieţei este un marketing lateral care şi-a definit obiectivul.

În schimb, când alegem oricare dintre celelalte două niveluri, în special produsul, facem un salt relativ la produs, iar apoi urmărim ce obţinem, ca să ne dăm seama ce putem folosi. Este o abordare mai euristică, mai exploratoare şi mai probabilistică.

Ne propunem un produs nou şi încercăm să-l ajustăm până găsim un context valid pentru el (o utilitate, o ţintă, un mod de utilizare, o situaţie).

Marketingul lateral focalizat pe produs (sau pe mixul de marketing) este un marketing lateral fără un obiectiv (altul decât cel de a crea o inovaţie).

Focarul. Focarul determină nivelul secvenţei de marketing vertical la care se va produce primul salt lateral. Cu cât focarul se află mai sus în secvenţa de marketing vertical, cu atât este mai mare şansa de a crea o nouă categorie.

Ancorele. După alegerea nivelului, mai trebuie încă să selectăm aspectul specific de marketing asupra căruia ne vom concentra.

Dacă alegem ca focar nivelul de produs al computerelor, ce element va fi obiectul saltului nostru: tastatura, monitorul, procesorul? Acestea sunt ancorele din care este constituit produsul nostru.

Fiecare dintre cele trei pot fi interesante ca elemente de la care să facem saltul lateral. Dacă transformăm oricare dintre aceste elemente, obţinem un alt produs decât cel existent. Dacă am fi ales ca focar mouse-ul computerului, ar fi fost dificil să obţinem o inovaţie epocală, pentru că un mouse nu este un element esenţial al computerului.

Vom reveni la aceste lucruri în capitolele 7 şi 8, unde vom discuta mai pe îndelete despre ancore.

Focalizarea pe nivelul pieţei sau produsului în vederea realizării unui salt lateral generează discontinuităţi la nivelurile respective. Aceste discontinuităţi conduc cu uşurinţă la crearea de noi categorii. Focalizarea la nivelul mixului de marketing lasă nivelurile pieţei şi produsului conectate. Salturile laterale conduc la subcategorii sau formule comerciale inovatoare.

6.5.3 *Pasul 2: Generarea unei discontinuităţi de marketing*

Baza marketingului lateral este crearea unei discontinuităţi. În lipsa unei discontinuităţi nici nu poate fi vorba de marketing lateral. Dacă deşi facem un salt lateral nu producem o discontinuitate, înseamnă că ne ocupăm de marketing vertical, nu lateral.

O discontinuitate există numai atunci când apare o "prăpastie" peste care trebuie să sărim — să facem "saltul". Singura cale de a genera o asemenea discontinuitate este să întrerupem temporar procesul de gândire logic.

Dar cum să ne întrerupem gândirea logică, dacă asta am fost învăţaţi să facem toată viaţa? În cartea sa *Lateral Thinking*, Edward de Bono prezintă câteva tehnici specifice. De atunci au mai fost propuse, de alţi autori, şi alte metode de creare a discontinuităţilor menite să întrerupă gândirea logică.

Totuşi mai toate aceste tehnici se întemeiază pe şase operaţii de bază.[4] Când le aplicăm, suntem conştienţi că nu ne folosim gândirea logică. Aceste şase operaţii sunt:

[4] Alex Osborn, profesor şi pionier al gândirii creative, a propus şapte întrebări care stimulează ideile. Bob Eberle le-a aplicat acronimul SCAMPER (cuvânt care, în sine, înseamnă şi ceva de genul "ţopăială" — n. red.). Fiecare literă reprezintă câte una dintre cele şapte acţiuni pe care se bazează întrebările respective: Substituie, Combină, Adaptează, Modifică, Pune, Elimină (sau reduce), Reordonează (sau inversează). Noi înşine am analizat peste 250 de tehnici prezentate de manualele de creativitate sau din cele consacrate creativităţii în afaceri: *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*, de Michael Michalko; *Thinkertoys: A Handbook of Business Creativity* de Michael

- Substituirea
- Inversarea (aici, de regulă, cu sensul de "răsturnare" sau de "revers")
- Combinarea
- Exagerarea
- Eliminarea
- Reordonarea

Să ilustrăm aceste şase operaţii, aplicându-le la unul şi acelaşi caz — de exemplu "trimiterea de trandafiri iubitei de ziua Sf. Valentin" (focalizare pe produs):

- Substituirea: "a trimite lămâi iubitei de ziua Sf. Valentin"
- Inversarea: "a trimite trandafiri iubitei în toate zilele anului cu excepţia celei de Sf. Valentin"
- Combinarea: "a trimite trandafiri şi creioane iubitei de ziua Sf. Valentin"
- Exagerarea: "a trimite iubitei mai multe duzini de trandafiri (exagerare în sus) sau un singur trandafir (exagerare în jos) de ziua Sf. Valentin"

Michalko, *Lateral Thinking* de Edward de Bono; *Serious Creativity* de Edward de Bono; *Why Didn't I Think of That?* de Charles McCoy, *A Whack on the Side of the Head*, de Roger van Oech, *The New Drawing on the Right Part of the Brain*, de Betty Edwards, *101 Creative Problem Solving Solutions*, de James M. Higgins, *Creative Problem Sover's Toolkit*, de Richard Forbes. Această analiză ne-a arătat că aproape orice tehnică de creativitate se bazează pe una sau mai multe dintre cele şase metode de efectuare a unui salt lateral, propuse în cartea de faţă. (n.a.)

- Eliminarea: "a nu trimite trandafiri iubitei de ziua Sf. Valentin"
- Reordonarea: "a primi trandafiri de la iubită de ziua Sf. Valentin"

Toate aceste operaţii au dus la formulări cam lipsite de logică. Unele par chiar absurde. Lipsa lor aparentă de utilitate vine din faptul că toate conţin o discontinuitate. Dar dacă aţi reuşi să creaţi o continuitate, aţi face jumătate din drum către marketingul lateral.

Cele şase operaţii pot fi aplicate la oricare dintre cele trei niveluri. Prin urmare, o dată ales produsul sau serviciu şi definit focarul, ceea ce mai trebuie să faceţi este să selectaţi una dintre cele şase metode şi să le aplicaţi elementului asupra căruia vă focalizaţi pentru a genera o discontinuitate.

Să analizăm câte şase exemple pentru fiecare nivel:

Nivelul pieţei

- Substituirea unei situaţii: consumul de popcorn în discoteci, în loc de cinematografe.
- Inversarea unei ocazii de consum: trandafiri oferiţi atunci când cuplul se ceartă.
- Combinarea unor ţinte: şampanie care să fie şi pentru părinţi, şi pentru copii.
- Exagerarea utilităţii: un creion care nu se consumă niciodată.
- Eliminarea unei utilităţi: o maşină care nu poate merge.

- Reodonarea unei utilităţi:[5] în loc de "mai întâi se scrie şi apoi se citeşte", punem "mai întâi se citeşte şi apoi se scrie".

Nivelul produsului

- Substituirea: un hot dog cu un fursec în loc de cârnăcior.
- Inversarea: o pizza care nu e livrată la domiciliu.
- Combinarea: un stilou care are un indicator de nivel de umplere ca la automobile.
- Exagerarea: o sticlă de coca-cola de 200 de litri.
- Eliminarea: un laptop fără ecran.
- Reordonarea: developarea filmului foto după ce am văzut imaginile.

Nivelul mixului de marketing

- Substituirea (preţ): plata pentru scutece pe baza unui împrumut bancar.
- Inversarea (preţ): magazine fără preţuri pe produse.
- Combinarea (canal): cumpărarea de benzină şi de la chioşcuri, şi de la benzinării.

[5] Reordonarea este o tehnică mai dificil de aplicat în cazul pieţei, întrucât reclamă existenţa a cel puţin două elemente care să fie reordonate, iar alegerea nivelului pieţei ca focar de interes implică alegerea unui singur element al acesteia (situaţie, timp, ocazie de consum, utilitate, ţintă). Reordonarea e mult mai lesne de aplicat la nivelul produsului sau mixului de marketing.

- Exagerarea (servicii postvânzare): un tablou pe care cumpărătorul îl returnează galeriei de fiecare dată după ce-l cumpără.
- Eliminarea (comunicarea): articole de îmbrăcăminte fără nici o marcă şi fără reclamă.
- Reordonarea (modalitate de plată): plata convorbirilor telefonice înainte de efectuarea lor.

Observaţi că toate tehnicile provoacă inconsistenţe. Acesta este rezultatul operării unei schimbări care nu se bazează pe gândirea logică.

Al doilea pas este să facem un salt lateral la unul dintre cele trei niveluri. Există şase tehnici pentru efectuarea unui salt lateral: substituirea, inversarea, combinarea, exagerarea, eliminarea şi reordonarea.

Asemănări între saltul lateral şi tehnicile de brainstorming. Între tehnicile de brainstorming şi gândirea laterală există unele trăsături comune, dar nu sunt totuşi similare în toate privinţele.

Una dintre trăsăturile comune ale brainstormingului şi salturilor laterale este faptul că, pentru o perioadă de timp, se suspendă judecata logică. O sesiune tipică de brainstorming începe cu cuvintele "orice idee este pentru moment valabilă" sau "nu aveţi voie să emiteţi judecăţi". Şi efectuarea unui salt lateral implică întreruperea judecăţii, întrucât se suspendă în mod deliberat gândirea logică.

Diferenţele sunt:

- Sesiunile de brainstorming au loc întotdeauna în grup, pe când salturile laterale pot fi efectuate fie individual, fie în grup.
- Sesiunile de brainstorming sunt folosite ca tehnică de generare a unui mare număr de idei, în timp ce saltul lateral constă doar în o singură nouă posibilitate în cadrul unei secvenţe.
- În sesiunile de brainstorming se manifestă adesea lipsa unei tehnici concrete de generare a discontinuităţilor. Marketingul lateral beneficiază de şase tehnici care asigură procesului o direcţie.
- Realizarea conexiunilor nu este întotdeauna o componentă a sesiunii de brainstorming. În schimb, procesul creativităţii laterale nu se poate finaliza fără această operaţie.

Cum ne putem da seama dacă practicăm marketingul vertical sau lateral? Principala deosebire dintre marketingul lateral şi cel vertical este măsura în care un salt lateral este urmat sau nu de apariţia unei discontinuităţi. De exemplu, dacă încercăm să facem un salt lateral aplicând unui automobil atributul de "rapid", nu apare nici o discontinuitate care să trebuiască să fie soluţionată. Dacă aplicăm atributul de "consum scăzut de carburant" tot nu apare nici o discontinuitate. Dacă facem un salt lateral aplicând amatorilor de brânzeturi atributul de "mari consumatori", iar nu apare nici o discontinuitate (figura 6.12). Absenţa discontinuităţii ne semnalează că ceea ce facem este marketing *vertical*. Nu facem altceva decât să descompunem produsul sau piaţa existentă pe componente.

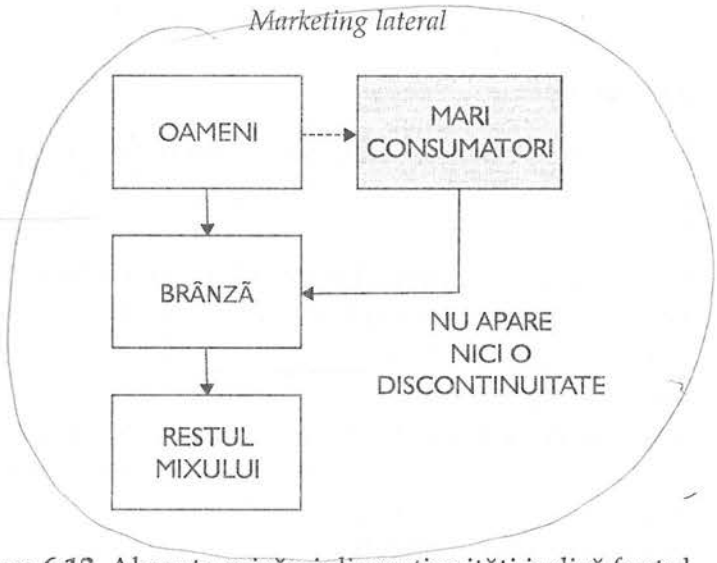

Figura 6.12 Absenţa oricărei discontinuităţi indică faptul că aplicăm marketingul vertical

Modalitatea de a determina dacă practicăm marketingul lateral sau pe cel vertical este să verificăm dacă reuşim să producem sau nu o discontinuitate. Absenţa unei discontinuităţi implică faptul că lucrăm la o inovaţie aflată în aceeaşi piaţă sau categorie.

6.5.4 *Pasul 3: realizarea conexiunii*

În această fază, unii ar putea crede că generarea unor stimuli ilogici nu înseamnă altceva decât pierdere de timp. *Dar rostul efectuării unui salt lateral este să folosim apoi în proces o logică mai solidă ca oricând.*

Un stimul nu-i altceva decât un stimul şi îl vom înlătura imediat ce rezolvăm discontinuitatea. Dacă am insista să conservăm stimulul (de exemplu "mere care să fie consumate de firme") nu am mai rezolva niciodată nimic. Stimulul e ca obţinerea parfumului din petalele de floare: le stoarcem, obţinem o esenţă şi aruncăm petalele stoarse. Din petale putem extrage foarte puţină esenţă, dar numai câteva picături pot fi suficiente pentru o sticluţă de parfum.

La fel, trebuie să analizăm stimulul ca să putem extrage din el informaţii valoroase.

Dar ca să putem extrage valoare, trebuie *să identificăm valoarea*. Asta nu înseamnă să stabilim ce-i bun şi ce-i rău, logic sau ilogic, pozitiv sau negativ, util sau inutil, ci să extragem doar concluzii şi observaţii valide din stimulul pe care l-am generat.

Pentru identificarea valorii există trei tehnici.

Prima tehnică de identificare a valorii: imaginarea şi urmărirea pas cu pas a procesului de cumpărare sau utilizare sugerat de stimul. Se imaginează întregul proces de cumpărare sau de utilizare generat de stimulul respectiv, de la identificarea nevoii şi până la comportamentul post-cumpărare, trecând prin procesul strângerii de informaţii, elaborarea deciziei, utilizarea produsului etc.

Se imaginează apoi cum parcurge cumpărătorul ipotetic întregul proces, compunând astfel o "istorie" a acestuia.

La fiecare pas, se notează fiecare idee valoroasă şi fiecare caracteristică a stimulului, precum şi posibilele îmbunătăţiri, care ar putea face ca "istoria" să devină mai reală.

De exemplu, am propus mai înainte produsul "popcorn pentru discoteci".

Identificarea valorii: să ne imaginăm un cuplu aflat într-o discotecă. Comandă floricelele, dar acestea sunt greu de văzut, pentru că în local e cam întuneric (idee: floricelele ar putea fi acoperite cu un colorant fluorescent). Apoi cei doi se aşează la o masă să le mănânce, dar începe să le fie sete. Aşadar comandă băuturi (utilitate: consumul de popcorn provoacă setea, aşa că am putea vinde mai multe băuturi dacă am oferi popcorn gratuit).

Conexiunea: Am rezolvat în acest fel discontinuitatea. Oportunitatea care se prezintă companiilor producătoare de popcorn constă în a convinge discotecile să distribuie gratis floricele, pe mese sau la bar, pentru ca vizitatorii să se simtă mai însetaţi. Marja de profit la o singură băutură vândută suplimentar ar compensa costul a peste două kilograme de popcorn. Iar floricelele ar deveni fluorescente dacă ar fi presărate cu sare colorată.

A doua tehnică de identificare a valorii: extragerea utilităţilor şi elementelor pozitive. Căutăm, prin această tehnică, aspectele pozitive ale unui stimul aparent imposibil pe care l-am generat. Apoi putem renunţa la stimulul respectiv, propunând alte căi prin care s-ar putea produce efectele pozitive identificate.

Să luăm exemplul tabloului înapoiat galeriei de fiecare dată după ce e cumpărat.

Identificarea valorii: Care să fie efectul pozitiv al faptului că un cumpărător este veşnic nemulţumit de tabloul cumpărat?

Îl aduce înapoi la galerie, iar aceasta trebuie să-i returneze banii. Acesta este însă un efect negativ, aşa că-l lăsăm deoparte. Un alt efect posibil: clientul îl schimbă cu un alt tablou pe care să şi-l atârne acasă pe perete. Acesta ar fi un efect pozitiv, pentru că clientul a plătit pentru un singur tablou.

Haideţi să analizăm puţin această idee pozitivă: clientul plăteşte un singur tablou, dar are posibilitatea să-l schimbe de câte ori vrea. Să lăsăm acum deoparte stimulul şi să ne gândim la o modalitate concretă de a realiza aşa ceva.

Conexiunea: galeria ar putea oferi publicului un serviciu nou, cel de închiriere de opere de artă.

- Ţinta: persoanele care nu sunt preocupate prea mult să aibă bunuri în proprietate, dar sunt interesate de utilitatea artei ca element decorativ.
- Nevoia: schimbarea fără cheltuială a tablourilor din casă la fiecare 6 luni.
- Modul de utilizare: tablourile folosite ca elemente decorative, nu ca bunuri în proprietate.
- Produsul: un serviciu de alegere a unui tablou la fiecare şase luni.
- Preţul: clientul plăteşte doar costul unui tablou pe care nu îl are însă în proprietate. El are doar dreptul de a utiliza tabloul o perioadă. După un timp (ex. 10 ani), dobânda acumulată i-ar putea permite să-şi aleagă un tablou şi să-l păstreze definitiv.
- Canale: galerii, bănci.
- Comunicare: campanii de publicitate.

- Mesaj: "cumpărați un singur tablou și încercați 20 până vă decideți pe care să-l păstrați".

A treia tehnică de identificare a valorii: descoperirea unui cadru plauzibil. Se caută și se descoperă un cadru (un mediu, un grup de oameni, un timp, o ocazie) în care stimulul ar putea căpăta sens.

Apoi se transformă sau se schimbă stimulul atât cât e nevoie pentru a fi inclus în cadrul respectiv. Să luăm exemplul trandafirilor care se trimit partenerilor din cuplurile aflate în conflict.

Identificarea valorii: Una dintre situațiile în care trimiterea trandafirilor pare cu sens este cea în care unul dintre parteneri (de obicei bărbatul) dorește să-și ceară scuze. Trimiterea trandafirilor semnifică, în astfel de situații, că lui îi pare rău și că vrea să se împace.

Conexiunea: devine necesar să se pună la punct un cod acceptat de comunicare, ceea ce face necesară educarea consumatorilor prin intermediul unei campanii. De exemplu, pentru a diferenția această ofertă de una uzuală de Sf. Valentin, am putea vinde ideea trimiterii unui buchet de șapte trandafiri albi pe care să fie scrise literele I, E, R, T, A, R și E. Dacă publicul află acest lucru, e de așteptat ca fiecare cuplu să ajungă să cumpere măcar o dată, de două ori pe an cei șapte trandafiri albi (afară de cei cumpărați de Sf. Valentin). Iar așa ceva înseamnă într-adevăr o creștere incrementală a volumului de vânzări.

Conexiunile nu sunt ceva prea ușor de făcut, dar nici teribil de dificil. Este un lucru care depinde de exercițiu, de

ceva instruire și de o atitudine pozitivă adoptată în analiza stimulului.

Ca să vă demonstrăm acest lucru, vă oferim în continuare câte o posibilă conexiune pentru fiecare dintre celelalte 18 exemple date înainte.

Nivelul pieței

- *Combinarea țintelor: șampanie și pentru părinți, și pentru copii*. Conexiunea ar putea fi o șampanie falsă, făcută din suc de mere, fără alcool dar carbogazoasă. Marca să fie aceeași cu a unei șampanii veritabile, dar sticla mai mică. Părinții ar bea din sticla de șampanie veritabilă, iar copiii ar primi suc de mere spumos.
- *Exagerarea utilității: un creion care nu se consumă niciodată*. Aceasta a fost ideea care a stat la originea creioanelor mecanice la care se poate înlocui mina de grafit.
- *Eliminarea utilității: o mașină care nu merge niciodată*. Aceasta a fost originea simulatoarelor auto.
- *Reordonarea utilității: cărți scrise de cititori*. S-ar putea cere câtorva sute de persoane să scrie câte o pagină pe rând. Fiecare pagină nouă ar putea fi publicată pe internet. Vizitatorii site-ului ar putea aproba sau nu pagina nouă. Romanul care rezultă ar avea mii de cititori înainte de a fi lansat!

Nivelul produsului

- *Substituirea: un hot-dog cu un fursec în loc de cârnăcior*. Conexiunea ar putea fi un tip de snack simpatic, de exemplu biscuiți cu ciocolată care să imite toate tipurile cunoscute de sandvișuri: hot-dog, hamburger etc.

- *Inversiune: pizza care nu e livrată la domiciliu.* Această idee a stat la originea pizzelor congelate, un produs nou care numai în Spania a redus cu 30% vânzările de pizza livrată la domiciliu.
- *Combinarea: un stilou care are un indicator de nivel de umplere ca la automobile.* Aici s-ar putea concepe un stilou cu semne de nivel care indică utilizatorului că mai are cerneală numai pentru trei, sau două, sau o oră de scris.
- *Exagerarea: sticla de Coca Cola de 200 de litri.* Compania Coca Cola ar putea comanda fabricanţilor de instalaţii frigorifice un dozator (asemănător celor de apă plată, unde pui paharul, apeşi o clapetă şi curge apa rece.) În varianta lor, în pahar ar curge apă gazoasă amestecată cu esenţă de Coca Cola (ca la dozatoarele obişnuite din baruri). Sistemul ar fi ideal pentru marii consumatori de Coca Cola şi mult mai ieftin. Pentru compania Coca Cola, beneficiul ar fi asigurarea loialităţii cumpărătorilor faţă de marcă — pe întreaga durată de funcţionare a refrigeratorului!
- *Eliminarea: laptopul fără ecran.* Ar putea fi folosit în locurile unde există un ecran de proiecţie pe perete şi ar fi o modalitate mai simplă şi mai uşoară de a transporta procesorul şi celelalte componente. Nu ar fi potrivit pentru utilizările în timpul deplasării, ci pentru persoanele care au mai multe puncte de lucru (birou, domiciliu, sala de curs) situate în acelaşi oraş.
- *Reordonarea: ideea developării filmului foto după ce am văzut imaginile.* Aceasta a dus la ideea developării prin contact: filmul este developat iar imaginile sunt transferate pe hârtie la dimensiuni foarte mici (toate poziţiile de pe

film pot fi puse pe o singură coală fotografică). Clientul examinează imaginile cu lupa şi comandă doar mărirea celor care merită.

Nivelul mixului de marketing

- *Substituirea (preţ): plata pentru scutece pe baza unui împrumut bancar.* Toate costurile pentru acoperirea nevoilor unui copil mic ar putea fi achitate (cu dobândă) când copilul împlineşte cinci ani. Un astfel de sistem ar ajuta multe familii să-şi crească copiii, pentru că le îngăduie un răgaz în care să strângă bani.
- *Inversarea (preţ): magazine fără preţuri pe produse.* O companie ar putea concepe un serviciu care să constea în colectarea de informaţii actualizate despre preţurile practicate la acelaşi produs în magazine similare din oraş. Apoi ar putea cere clienţilor săi preţul cel mai mic la produsul respectiv. Asta ar garanta consumatorilor că magazinele companiei respective practică preţurile cele mai scăzute şi n-ar mai fi nevoiţi să colinde prin celelalte magazine.
- *Combinarea (canal): cumpărarea de benzină şi de la chioşcuri, şi de la benzinării.* Companiile de distribuire a carburanţilor ar putea vinde tichete de benzină care să poată fi folosite pentru plata la benzinării sau să fie introduse în pompele automate. Aceste tichete ar putea fi vândute prin chioşcurile de dulciuri şi răcoritoare.
- *Eliminarea (comunicarea): articole de îmbrăcăminte fără nici o marcă şi fără reclamă.* O asemenea metodă i-ar putea viza pe cei care protestează împotriva globalizării şi a multinaţionalelor. Un articol de îmbrăcăminte care poar-

tă eticheta "Fără logo" le-ar putea semnala că întregul profit este returnat ţării subdezvoltate în care a fost fabricat.

- *Reordonarea (modalitate de plată): plata convorbirilor telefonice înainte de efectuarea lor.* Aceasta este originea cartelelor preplătite atât pentru telefonia mobilă, cât şi pentru cea fixă.

Evident, nu toate aceste idei semnalează oportunităţi de afaceri clare. Unele însă ar putea semnala. Altele ar putea avea nevoie doar de câteva ajustări ca să fie considerate serioase. Dar orice idee trebuie testată suficient înainte de a fi lansată.

Nu putem spune că marketingul lateral ar fi inutil, numai fiindcă produce o mulţime de idei inutile. Este suficient dacă doar câteva dintre ele se dovedesc de succes.

Al treilea pas este realizarea unei conexiuni care să înlăture discontinuitatea. Conexiunea poate fi realizată mai degrabă prin identificarea valorii şi mai puţin prin evaluarea ori judecarea logică a ideii generate. Există trei tehnici de identificare a valorii: urmărirea pas cu pas a procesului de cumpărare sau utilizare, extragerea utilităţilor şi elementelor pozitive şi descoperirea unui cadru plauzibil.

6.6 Rezultatele finale ale procesului de marketing lateral

Procesul de marketing lateral poate avea trei tipuri de rezultate:

1. *Acelaşi produs, o nouă utilitate.* Efectul: expansiunea zonei de marketing vertical (de pildă trandafirii pentru cerut scuze, merele de la recepţia hotelului) (figura 6.13).
2. *Un nou produs, o nouă utilitate.* Efectul: crearea unei pieţe sau categorii noi (de pildă popcorn fluorescent, şampanie pentru copii) (figura 6.14).
3. *Un nou produs, aceeaşi utilitate.* Efectul: crearea unei noi subcategorii (cartelele preplătite) (figura 6.15).

Rezultatul final al procesului de marketing lateral poate fi o nouă utilitate pentru acelaşi produs, o nouă categorie sau o nouă subcategorie.

6.7 Plasarea exemplelor din capitolul 4 în cadrul conceptual al marketingului lateral

În acest moment, după ce am propus un cadru conceptual, putem să ne întrebăm cum s-ar aplica acesta la inovaţiile de

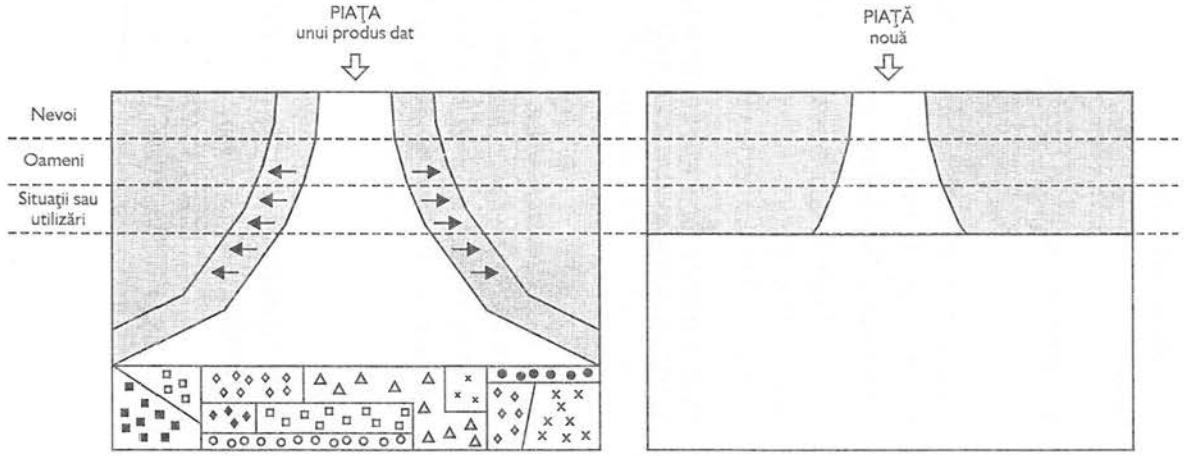

Figura 6.13 Acelaşi produs, o nouă utilitate

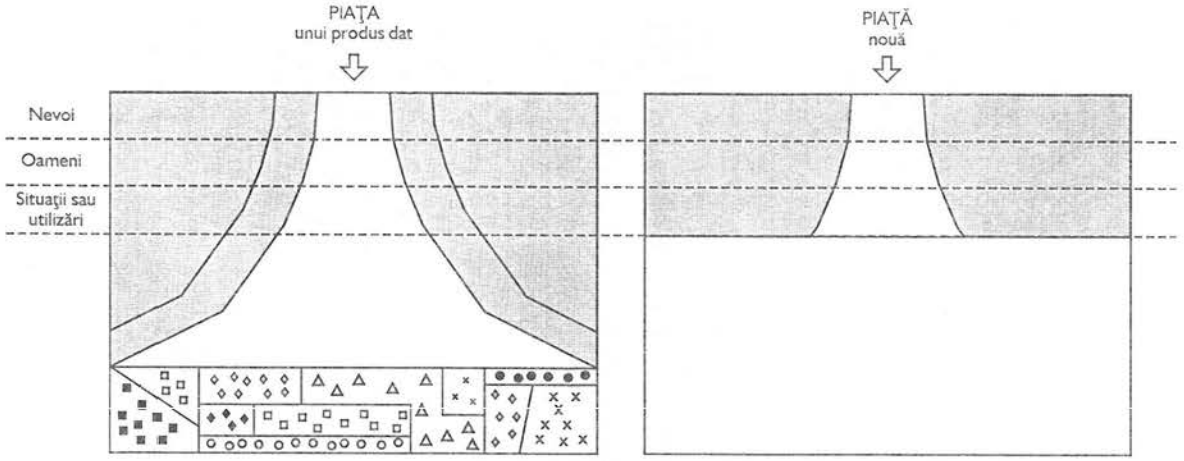

Figura 6.14 Un nou produs, o nouă utilitate

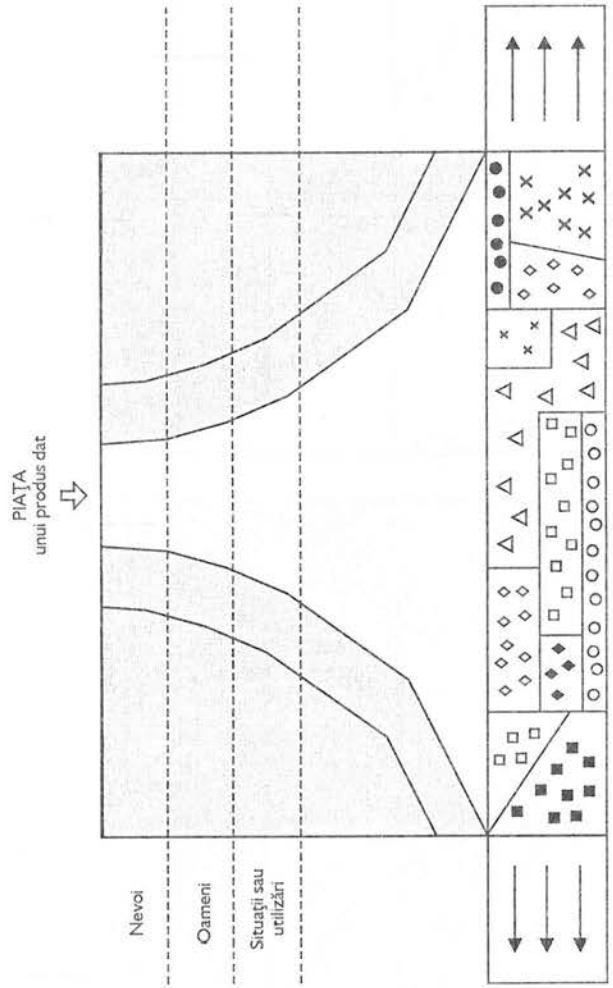

Figura 6.15 Un nou produs, aceeași utilitate

marketing lateral descrise în capitolul 4.[6] Vom aplica ideile marketingului lateral la următoarele exemple.

- Baghetele de cereale au fost obținute prin plasarea cerealelor în ocazii de consum pe stradă (focarul: ocazia de consum; tehnica de salt lateral: substituirea).
- Ouăle de ciocolată Kinder Surprise au fost obținute prin combinarea unui produs de ciocolată cu o jucărie (focar: produsul; tehnica de salt lateral: combinarea).
- Magazinele Seven-Eleven din Japonia au devenit puncte de desfacere pentru obiecte cumpărate online, prin inversarea (reversul) obiectului principal al activității lor, vânzarea. Stimulul ar fi "Magazine care **nu** vând". (focarul: serviciul; tehnica: inversarea).
- Actimel de la Danone a fost obținut prin adăugarea nevoii de protecție împotriva bacteriilor la cele privind hrana sănătoasă (focarul: nevoia; tehnica de salt lateral: combinarea).
- Supermarketurile din benzinării au fost obținute prin plasarea magazinelor alimentare într-un cadru nou, stațiile de benzină (focarul: situația; tehnica: substituirea).
- Cyber-café-urile au fost obținute prin combinarea a două produse: cafeneaua și computerele (focar: produsul; tehnica de salt lateral: combinarea).

[6] Sursa ideilor care au stat, în realitate, la baza acestor produse este cunoscută doar de persoanele care le-au conceput. Ce încercăm noi să facem aici este să propunem un proces formal care ar putea duce la asemenea produse — sau la unele similare. (n.a.)

- Campania "Fii naşul unui copil" a fost obţinută prin exagerarea în jos (prin scădere) a serviciului "vândut": se colectează donaţii pentru a sprijini câte o singură persoană, în loc de o întreagă comunitate. (focar: serviciul; tehnica: exagerarea).
- Concursul "Big Brother" a fost obţinut ca rezultat al exagerării în sus (prin creştere) a mai multor aspecte ale unui concurs TV (durată de şase luni, emisie non-stop) alături de eliminarea altor aspecte: conducătorul emisiunii, scenariile, întrebările şi testele (focar: produsul; tehnici: exagerarea şi eliminarea).
- Scutecele-chiloţel Huggies Pull-Ups au fost obţinute prin alegerea unui grup ţintă imposibil şi inversarea caracteristicilor: scutece pentru copiii peste doi ani, în locul celor sub doi ani (focar: grupul ţintă; tehnica: inversarea).
- Păpuşa Barbie a fost obţinută (potrivit relatărilor lui Ruth Handler) prin substituirea utilităţii experienţiale (nevoia psihologică) a fetiţelor (focar: utilitatea; tehnica: substituirea).
- Aparatele walkman au fost obţinute în urma propunerii de a utiliza aparatele audio într-un cadru imposibil — în mişcare pe stradă sau în orice altă formă de deplasare (focar: locul; tehnica: substituirea).

CAPITOLUL

7

Marketingul lateral aplicat la nivelul pieţei

Acest capitol vă oferă recomandări practice privind aplicarea marketingului lateral la nivelul pieţei, folosind o tehnică simplă: schimbarea uneia dintre dimensiuni.

7.1 Schimbarea unei dimensiuni – cea mai practică tehnică

Deşi există şase tehnici pentru efectuarea saltului lateral la nivelul pieţei, vă recomandăm substituirea, care este cea mai eficientă şi mai uşor de aplicat.

Motivul este faptul că nivelul pieţei cuprinde mai multe dimensiuni în care se desfăşoară competiţia produselor sau serviciilor. Aceste dimensiuni sunt nevoia, ţinta şi ocazia de consum. Ultima dintre ele este de fapt o combinaţie între: loc, moment, situaţie şi experienţă.

Ocazie de consum

Piaţa = nevoie, ţintă, loc, moment, situaţie, experienţă

Nu există nici un produs sau serviciu pentru care să nu trebuiască luate în considerare aceste dimensiuni. Prin urmare, efectuarea unei operaţiuni precum "eliminarea unei dimensiuni", "reordonarea unei dimensiuni" sau "exagerarea unei dimensiuni" ar necesita ceva mai mult efort.[1]

Pe de altă parte, substituirea unei dimensiuni în locul alteia este lesne de făcut (de exemplu, cereale care se mănâncă pe stradă, în loc să fie mâncate acasă; sau cereale care se mănâncă seara, nu dimineaţa).

Metoda "schimbării dimensiunii" constă în înlocuirea unei dimensiuni a pieţei, la care se renunţă, cu o alta.

7.2 Dimensiunile care trebuie schimbate: concept şi exemple

Iată câteva exemple privind fiecare dintre dimensiunile pieţei.[2]

[1] Capitolul 6 oferă exemple ale acestor operaţiuni, efectuate la nivelul pieţei (n.a.)

[2] În capitolele 7-9 toate salturile laterale sunt scrise cu caractere italice (n.a.)

7.2.1 *Schimbarea nevoii: încercarea de a descoperi o nouă utilitate*

Această schimbare de dimensiune constă în alegerea unei nevoi încă neacoperite şi găsirea unui mod în care ar putea fi conceput produsul pentru a satisface nevoia respectivă.

Iată câteva exemple:

- Red Bull a inaugurat categoria numită în prezent "a băuturilor energizante" — *băuturi răcoritoare care stimulează energia consumatorului*. Produsul satisface o nouă nevoie, în afara celei uzuale, de astâmpărare a setei.
- Sutienul Wonderbra a adăugat nevoilor satisfăcute de sutienele normale pe aceea de *a căpăta un aspect mai voluptos* — nevoie pe care o au unele femei.
- Companiile producătoare de sisteme digitale de alarmă au adăugat funcţiunea înregistrării orelor în care alarmele au fost cuplate şi decuplate, *ca modalitate de a controla momentele la care personalul beneficiarilor a deschis sau închis* spaţiul de lucru.
- Încercând să realizeze volume de vânzări suplimentare, companiile de taxi au început să ofere *servicii de curierat cu propriile vehicule*. Multe companii din domeniul business-to-business, precum cele de publicitate, apelează adesea la livrări foarte urgente. Un taxi poate fi oricând la dispoziţia lor, pe când firmele de curierat obişnuite

au nevoie de un anumit timp până la preluarea coletului, din cauza limitării capacității parcului lor auto. Adăugând la serviciile de taxi utilitatea transportului de colete, piața companiilor respective s-a lărgit.

- Un concurs muzical TV *a folosit vinderea de CD-uri ca mod de votare*. Au fost înregistrate CD-uri ale participanților la concurs și lansate în magazinele de muzică. Câștigătorul concursului urma să fie muzicianul care și-a vândut cele mai multe discuri. Publicul a fost rugat să cumpere înregistrarea participantului preferat, ca mod de a-l vota în concurs, în locul metodelor tradiționale, precum SMS-urile sau votul prin telefon.
- Bayer, constatând că aspirina sa concurează cu o mulțime de alte produse pe bază de acetaminofen, folosit ca analgezic, a comunicat prin spoturile TV că în afară de dureri, *aspirina sa ajută la prevenirea infarcturilor miocardice*. Spotul recomandă publicului interesat să ia preventiv câte o aspirină în fiecare zi. Noua utilitate a condus la volume de vânzări suplimentare și la creșterea loialității față de marcă.

7.2.2 *Schimbarea țintei: o persoană, mai multe persoane, un grup*

La nivelul persoanelor sau grupurilor, substituirea constă în alegerea unei ținte non-potențiale pentru produs sau serviciu.

Țintele non-potențiale sunt acele grupuri în care este improbabilă cumpărarea sau utilizarea produsului sau serviciului.

Aceste grupuri nu trebuie să fie confundate cu grupurile-țintă potențiale, compuse din persoane care în prezent nu cumpără produsul, dar au nevoia la care răspunde acesta, așa că ar putea deveni oricând cumpărători. Grupul-țintă potențial este inclus, în cadrul procesului de marketing vertical, la un loc cu grupul-țintă **actual** al clienților.

Exemplul scutecelor-chiloțel din capitolul 4 oferă aici o ilustrare perfectă: scutece pentru copii de 3 ani. Dar există și alte exemple de produse care au fost transformate ca să se adreseze unor grupuri non-potențiale:

- Gillette a pus în vânzare *aparatul de ras pentru femei*, linia Gillette Venus, un dispozitiv feminin, de culoare roz, conceput special pentru picioare.
- Un producător de brânzeturi franțuzești a făcut posibil *consumul de brânză printre copii*, lansând desertul Kidiboo. Este un produs cremos și dulce, fixat pe un bețișor, așa încât poate fi mâncat de copii ca o înghețată pe băț. Este extrem de popular printre copii, care altminteri acceptă foarte greu să mănânce brânză obișnuită.
- *Parcurile de distracții* au generat ideea de a-și pune locațiile, pe timpul weekendurilor de iarnă cu mai puțini vizitatori, *la dispoziția companiilor care organizează conferințe de vânzări*. După încheierea conferințelor, participanților li se oferă o zi distractivă în parc, fără să mai plătească altceva. Astfel s-a generat o importantă sursă suplimentară de vânzări.
- Cântatul acompaniat de orchestră a fost multă vreme rezervat doar profesioniștilor. Totuși există foarte mulți oameni cărora le-ar plăcea să cânte în public. Astfel,

karaoke este o invenţie care *permite oricui să cânte în public şi cu acompaniament orchestral.*

- *Conceptul de muzică clasică pentru bebeluşi* a dus la recentul succes al programelor video "Baby Mozart" şi "Baby Beethoven", care conţin cele mai populare lucrări ale compozitorilor respectivi, însoţite de imagini.
- O idee: autorităţile de stat filmează drumurile principale ca să poată controla starea traficului. O schimbare de dimensiuni ar putea fi *prezentarea filmelor cu starea traficului la TV*, astfel încât cetăţenii să decidă dacă să plece la drum, să mai aştepte sau să-şi schimbe rutele. Autorităţile ar putea percepe un tarif pentru serviciul respectiv.

O tehnică foarte eficace de identificare a utilizatorilor sau cumpărătorilor non-potenţiali este să ne gândim la barierele în calea cumpărării sau consumării produsului. Înlăturarea acestor bariere ar putea conduce la apariţia de noi consumatori şi de realizarea de noi vânzări.

7.2.3 *Schimbarea momentului: alegerea unor noi momente*

Această schimbare de dimensiune constă în alegerea altui moment de cumpărare, utilizare sau consum pentru ceea ce oferă compania.

Multe produse sunt strâns legate de un anumit moment al zilei. Sucul de portocale este asociat cu micul dejun. Un

whisky e consumat după cină sau în timpul conversaţiilor cu prietenii. Aceiaşi oameni care după cină beau whisky comandă la dejun martini sau vermut.

Unul dintre rosturile marketingului lateral este să detecteze noi momente de consum pe care să le asocieze produsului. Iată câteva exemple:

- Opencor reprezintă un nou concept de mici *supermarketuri deschise şi pe timpul nopţii*. Ele le servesc pe femeile care lucrează până seara târziu şi nu au cum să-şi facă târguielile în timpul zilei.
- Există *hoteluri care închiriază camere şi pe durata după-amiezelor*, nu numai peste noapte, mai ales în unele zone mediteraneene, unde siesta de după masă (în special la sfârşit de săptămână) este un obicei uzual. Hotelurile respective oferă pentru două ore camere persoanelor care iau dejunul la restaurant, pentru ca aceştia să poată dormi după masă, chiar dacă nu sunt cazaţi şi peste noapte.
- Un angrosist a pus la punct un sistem de *livrări rapide pe timpul nopţii*. Ideea este de a aproviziona după miezul nopţii puburile care rămân fără marfă, lucru care le creează probleme. Mult timp a fost singurul angrosist care livra sticle de băuturi pe timpul nopţii. Evident, preţurile sunt mult mai mari decât în mod obişnuit.

Există încă multe momente din zi care nu aşteaptă decât să fie cucerite de unele produse. De exemplu cafeaua, care este consumată de obicei dimineaţa. Sunt mulţi oameni cărora le-ar plăcea să bea cafea şi seara, dar chiar şi sortimentele decofeinizate îi împiedică să doarmă după aceea. Astfel, aici ar putea exista o oportunitate clară pentru descoperirea unei

"cafele pentru ora de culcare", care să nu strice somnul celor care o consumă.

7.2.4 *Schimbarea locului: mutarea produsului într-un alt cadru*

Această este una dintre tehnicile de substituire simplu de aplicat şi cu rezultate bune.

Această schimbare de dimensiune constă în alegerea unor locuri de cumpărare, utilizare sau consum în care, în prezent, produsul sau serviciul nu este prezent.

Este interesant de observat faptul că unele produse sunt asociate strâns cu unele locuri de consum: popcornul cu cinematograful, arahidele cu deplasările cu avionul etc.

Oportunităţi noi ar putea oferi alegerea unui loc sau cadru "neplauzibil" pentru produs, forţând astfel gândirea privind schimbarea locului normal.

Iată câteva exemple:

- Tehnologia GPS (global positioning system) a fost concepută pentru orientarea navelor marine. Dar dacă montăm *un GPS într-un automobil*, obţinem noi servicii, cum ar fi descoperirea unei maşini furate sau aflarea unei destinaţii.
- Prin tradiţie, spoturile publicitare erau plasate la începutul sau sfârşitul programelor TV. *Plasarea unei reclame la mijlocul programului* a condus la o nouă idee de promo-

vare a produsului, constând în expunerea mărcii ca element constitutiv al filmului sau emisiunii TV.

- *Un sistem de telefonie inclus în alarma de la casă* a avut rostul de a contracara faptul că hoţii tăiau firele normale de telefon. În prezent, conexiunea este realizată prin sisteme de telefonie fără fir.
- *Merele la recepţia hotelului* oferă un mod plăcut de a întâmpina oaspeţii — şi un nou mod de a folosi merele, în afară de a le mânca.
- *Cinematograful la domiciliu* a constat în ădăugarea unor efecte speciale de cinema (sistemul audio Dolby surround, ecranul lat) la echipamentul din locuinţele oamenilor. Evident că un asemenea concept a necesitat dezvoltarea unei întregi game de noi produse.
- Ideea de *hotel la sat* este un salt lateral care a generat noul concept al "turismului rural". Case vechi de la ţară au fost renovate şi transformate în mici şi liniştite spaţii de cazare cu cel mult douăsprezece camere, destinate turiştilor dornici să-şi petreacă vacanţele în tihnă.
- Nestea este o băutură răcoritoare concepută să ofere consumatorilor *posibilitatea de a bea ceai rece sau cu gheaţă în afara locuinţei*. Această inovaţie concepută prin marketing lateral a dus la colaborarea dintre Nestle şi Coca Cola, prima ca producătoare, a doua ca distribuitoare a produsului.

Marketingul lateral impune uneori alegerea unui partener, pentru că inovaţiile generate ar putea necesita tehnologii de care compania nu dispune. Iată un exemplu: combinaţia dintre educaţie şi recreere a dus la conceperea unei disci-

pline cu totul noi, numite "eductainment" (de la *education* şi *entertainment*), care reclamă efortul cuplat al unor organizaţii care n-au mai colaborat în trecut. Un alt exemplu este cel al companiilor farmaceutice, care au descoperit în biotehnologie o nouă sursă de inovaţii. Acest lucru impune celor două industrii să colaboreze în găsirea de noi produse.

7.2.5 *Schimbarea ocaziei de consum: asocierea produsului la un alt eveniment*

Consumul unor produse este adesea asociat cu anumite evenimente. Şampania este pentru Crăciun, revelion sau alte sărbători. Vinul alb se bea la dineuri speciale. Bomboanele sunt pentru Halloween. Tortul e pentru aniversări. Trandafirii sunt pentru ziua Sf. Valentin.

Pentru marketeri este o provocare să propună, pentru consumul produsului, evenimente sau ocazii noi, care n-au mai fost folosite în trecut.

- UNICEF a profitat de ocazia *felicitărilor trimise prin poştă* de Crăciun şi Anul nou. Felicitările produse de UNICEF sunt un instrument de strângere de fonduri şi, în acelaşi timp, de trimitere a urărilor de sărbători către rude şi prieteni.
- Frito-Lay a lansat snackurile Doritos în SUA, întâi varietatea cu sos, apoi cea picantă. În schimb, în Europa a lansat-o mai întâi pe cea picantă şi doar recent pe cea cu sos, sub denumirea de Dippas. Toate spoturile se con-

centrau asupra imaginii unor adolescenţi care *mănâncă produsul când se întâlnesc în casa unuia dintre ei*. Asocierea strânsă dintre Dippas şi o astfel de ocazie a făcut ca produsul să fie privit ca substitut pentru produsele alimentare consumate la petreceri. Astfel, a generat un volum incremental considerabil, pentru că produsul a fost corelat cu o ocazie de consum atipică pentru snackurile sărate.

- Oscarul este simbolul recunoaşterii maxime în industria filmului. Dar s-au vândut şi *statuete Oscar din plastic*, folosite pentru a felicita pe cineva pentru o reuşită personală în orice domeniu: obţinerea unei diplome, câştigarea unui concurs etc.

7.2.6 *Schimbarea activităţii: plasarea produsului într-o experienţă nouă*

Această schimbare de dimensiune constă în alegerea pentru produs a unor activităţi ce sunt asociate strâns cu alte produse, total diferite.

Iată câteva exemple:

- Pentru a-şi creşte piaţa o companie spaniolă care vinde fructe a încercat să asocieze fructele cu practicarea sportului. Pentru asta, a instalat *în sălile de gimnastică şi clubu-rile de fitness automate care vând portocale, banane şi mere.*
- O staţie radio importantă dorea să-şi lanseze un nou program de ştiri, dar avea dificultăţi în găsirea celor mai

potrivite grupuri ţintă, cu nevoile adecvate. Soluţia a fost să asocieze noul program cu o activitate concretă: *ştiri de ascultat în timpul deplasărilor scurte cu automobilul*. Soluţia a fost un program de 24 de ore, cu sinteze ale ştirilor zilei din 30 în 30 de minute. Dacă cineva se află în maşină cel puţin 30 de minute şi alege staţia de radio respectivă, poate fi sigur că află ştirile zilei. În prezent, staţia respectivă este lider la categoria programelor de radio informative.

- *Asocierea activităţilor riscante cu practicarea sporturilor* a condus la noile sporturi extreme, precum bungee-jumping sau skydiving.
- Mulţi oameni petrec în maşină foarte mult timp. Astfel, un mod ideal de petrecere a timpul aşteptând ieşirea dintr-un blocaj de trafic este ascultarea unor *casete audio înregistrate cu cursuri de limbi străine.*

7.3 Conectarea produsului la noua dimensiune

După efectuarea saltului lateral printr-o tehnică de "schimbare de dimensiune", obţinem un produs sau serviciu aflat într-un cadru cu totul nou.

Schimbarea dimensiunii provoacă o discontinuitate între produs sau serviciu şi noua dimensiune.

Pentru a înlătura această discontinuitate, cea mai bună metodă este să urmărim pas cu pas procesul de cumpărare sau

consum. De ce? Pentru că astfel identificăm în mod clar elementele care îi lipsesc produsului, elementele care ar trebui înlăturate şi elementele care trebuie menţinute pentru conectarea lui la noua dimensiune.

În unele cazuri e posibilă păstrarea neschimbată a produsului existent, dar de cele mai multe ori sunt necesare transformări. Vom ilustra ambele cazuri.

7.3.1 *Conexiuni care nu necesită modificarea produsului*

Singura modalitate de a folosi produsul existent fără modificări concrete este să i se găsească utilităţi noi, care să permită să fie plasat în noua dimensiune.

De exemplu, nu avem nevoie să modificăm merele ca să le putem plasa la recepţia hotelului. Nici fructele vândute la automatele din sălile de gimnastică. Ceea ce trebuie însă să facem este să comunicăm de fiecare dată noua semnificaţie: că merele semnifică ospitalitate, fructele sunt legate de refacerea energiei.

După schimbarea dimensiunii, dacă nu intenţionăm să modificăm produsul, trebuie să-i identificăm noua utilitate şi s-o comunicăm.

7.3.2 *Conexiuni care necesită modificarea produsului*

În cele mai multe cazuri avem de redefinit şi unele atribute ale produsului. Astfel, trebuie să identificăm elementele care

se înlătură — elementele care ancorează produsul în vechea sa dimensiune.

Există doar două moduri de a aborda aceste ancore: eliminarea lor sau modificarea lor.

Iată câteva exemple:

- Dacă vrem să obţinem la un aparat Home Video efecte sonore asemănătoare celor de la cinematograf, ancora principală este puterea difuzoarelor TV — dar nu e fezabil să încercăm să-i convingem pe oameni să-şi schimbe televizoarele existente. Problema a fost rezolvată prin furnizarea unui set special de difuzoare, care le creează spectatorilor senzaţia de spaţialitate.
- În cazul produsului Kidiboo, ancorele erau gustul şi consistenţa brânzei, din cauza cărora nu e agreată în general de copii. Aceste ancore au fost înlăturate prin adăugarea de zahăr şi prin fixarea produsului pe un beţişor, imitând astfel îngheţata.
- În cazul sutienului Wonderbra, ancora principală era lipsa de volum a sutienului obişnuit, incapabil să asigure aspectul voluptuos dorit de unele femei. Acest lucru s-a rezolvat cu uşurinţă, folosind la confecţionarea produsului un material mai voluminos.

Ancorele sunt acele elemente ale produsului care ne împiedică să-l transferăm în noua dimensiune. Ceea ce trebuie să facem este să le modificăm sau să le eliminăm.

7.4 Un caz complet: propunerea unui nou concept de afaceri

Exemplele date până acum în acest capitol s-au referit la produse care deja există. Vă vom arăta acum cam cum ar trebui să fie procesul conceperii unui produs cu totul nou, care nu există sub nici o formă în prezent.

Ne-am gândit că ar fi interesant un serviciu care să ofere posibilitatea de a face cumpărături pe internet unor persoane care nu posedă computer. Iată în continuare acest proces.

- *Serviciul*: cumpărare online
- *Tehnica de marketing lateral*: schimbarea grupului ţintă.
- *Noua dimensiune creată prin schimbarea ţintei*: saltul lateral constă în a vizualiza procesul de cumpărare prin internet la care participă persoane ce nu posedă computer.
- *Discontinuitatea*: cine nu are computer nu poate face cumpărături prin internet.
- *Tehnica de eliminare a discontinuităţii*: găsirea unui cadru în care să fie posibilă o asemenea conexiune plus imaginarea procesului de utilizare.
- *Cadru posibil*: ne putem gândi la un local în care există mai multe computere conectate la internet. Clienţii vizitează localul şi utilizează computerele pentru cumpărături prin internet.
- *Ancorele identificate*: consumatorul nu posedă suficientă experienţă pentru a naviga pe internet şi nu ştie să acceseze portalurile pentru cumpărături online. Este apoi nevoie de specificarea unor puncte de livrare a comen-

zilor. În plus, nu toată lumea posedă o carte de credit cu care să plătească. În fine, vizitatorii localului s-ar putea să se mulţumească doar să navigheze pe internet, fără să cumpere ceva.

- *Moduri de abordare a ancorelor*: existenţa unor persoane specializate în local, care să-i îndrume pe cumpărătorii online. Afişarea unor liste de portaluri, clasificate pe categorii. Obţinerea unui soft care să permită accesul doar la portalurile de e-comerţ. Posibilitatea ca localul să primească plăţi cash pentru comenzi.
- *Denumirea serviciului*: Cyber-Shop. Rezultatul realizării conexiunii peste discontinuitate: volum suplimentar de vânzări pe sistemul e-comerţ.

7.5 Alte tehnici de realizare a unui salt lateral la nivelul pieţei

Am ilustrat până acum tehnica substituirii, pe care am numit-o "schimbare de dimensiune". Am spus însă că mai există alte câteva tehnici de realizare a salturilor laterale.

Recomandăm însă recurgerea la aceste tehnici numai marketerilor care au acumulat suficientă experienţă profesională în aplicarea celei de schimbare a dimensiunii. Motivul este că operaţiile de inversare, combinare, exagerare, eliminare şi reordonare reclamă mult mai mult efort decât acţionarea asupra dimensiunilor prin care este definită piaţa (adică nevoile, ţinta, locul, momentul, situaţia şi experienţa).

Iată totuşi în continuare câteva exemple:

7.5.1 *Combinarea dimensiunii "loc"*

Folosirea unuia şi aceluiaşi telefon şi în locuinţă, şi în afara ei. Un asemenea salt lateral a condus firma Viag Interkom, un important operator german de telefonie, la un concept de comunicare cu totul nou. Acest concept oferă utilizatorului telefonului mobil posibilitatea să plătească un tarif de telefonie fixă atunci când vorbeşte de la el de acasă, întrucât antena care recepţionează apelul îi identifică adresa. În acest fel, compania telefonică poate înregistra o creştere a traficului, convingând o mulţime de oameni că pot folosi un singur telefon în loc de două. Produsul poartă numele Homezone.

7.5.2 *Reordonarea dimensiunii "moment"*

Întâmpinarea oaspetelui înainte de sosirea la hotel. Acest salt lateral a dus la ideea plasării unui angajat al hotelului la aeroport, ca să-i ajute pe oaspeţii hotelului să-şi ducă bagajele la taxi, să le dea cheia de la cameră, să comunice şoferului denumirea şi adresa hotelului. Aceste lucruri pot fi dificile pentru unii clienţi, mai ales dacă se află într-o ţară străină pentru prima oară. O astfel de primire le creează oamenilor un sentiment de siguranţă şi-i ajută mult. În plus, este un serviciu neaşteptat, care face o impresie foarte bună, iar creşterea loialităţii clienţilor, în sensul revenirii la firma respectivă, a fost de 30%. Costurile suplimentare sunt zero, întrucât se apelează la angajaţii existenţi ai hotelului.

7.5.3 *Exagerarea dimensiunii "loc"*

Un telefon mobil cu acoperire mondială. Acesta este un salt lateral care a făcut o companie să încerce să pună la punct un

serviciu de telefonie mobilă pe baza tehnologiei de comunicaţii prin satelit. Serviciul permite folosirea mărcii respective de telefon mobil chiar şi în mijlocul unui deşert. De asemenea, poate elimina plata pentru serviciul de roaming, deşi, pentru moment, această componentă a serviciului — Iridium — a fost suspendată, din cauza costurilor prea mari. Aceeaşi marcă de telefon permite accesul la liniile existente în orice ţară.

Un alt exemplu de exagerare simultană a dimensiunilor de loc şi de moment a dus la foarte popularul serviciu de transport public numit Inter-rail. Acesta constă într-un bilet unic, valabil pentru toate trenurile europene pe durata lunii august. Serviciul este destinat mai ales tinerilor care doresc să călătorească pe timpul vacanţei prin Europa.

7.5.4 *Inversarea dimensiunii "nevoie"*

O carte care nu poate fi citită: Cărţile sunt folosite de mulţi oameni ca elemente decorative. Rafturile trebuie să aibă ceva pe ele şi, recent, a apărut un nou concept: cărţile false, a căror utilitate nu e alta decât cea de a decora bibliotecile.

Produsul este de fapt o cutie goală, decorată ca o carte cu aspect foarte luxos. Există chiar "teancuri" de câte 10 sau mai multe "cărţi". Cărţile false mai pot fi utilizate şi pentru alte scopuri, cum ar fi cel de a ascunde anumite obiecte sau chiar de a păstra rămăşiţele pământeşti ale unei rubedenii cremate!

7.5.5 *Inversarea dimensiunii "ţintă"*

Răsturnare de situaţie în sectorul energetic. Ideea de consumator care generează şi distribuie energie către companiile de profil a generat un concept pus în practică în unele ţări europene, preocupate de sursele alternative de energie. Panourile solare montate pe acoperişul casei pot produce mai multă energie decât se consumă în gospodăria respectivă, iar surplusul este cumpărat de compania de distribuţie cea mai apropiată.

7.5.6 *Eliminarea dimensiunii "moment"*

Un joc fără dimensiunea de timp. Acest salt lateral a dus la ideea unor jocuri fără durată specificată, în care protagoniştii adoptă şi păstrează anumite roluri. Jocurile pe roluri au devenit foarte populare mai ales printre tineri, dar nu numai, şi au fost transpuse cu uşurinţă pe internet.

CAPITOLUL

8

Marketingul lateral aplicat la nivelul produsului

Acest capitol vă oferă recomandări practice privind aplicarea marketingului lateral la nivelul produsului, folosind cele şase tehnici de efectuare a salturilor laterale.

8.1 Filozofia care stă la baza aplicării marketingului lateral la nivelul produsului

Când ne gândim să schimbăm ceva la produsul sau serviciul nostru, ne punem întrebări precum: "La ce ar putea folosi?" sau "În ce situaţie ar fi potrivit produsul acesta?" sau "Ce grup-ţintă ar agrea ideea aceasta?"

Apoi trebuie să găsim o utilitate, un grup-ţintă sau un cadru pentru produsul modificat. Dar nu există nici o garanţie că le-am putea găsi: acest proces este un proces probabilistic.

Dar atunci de ce acceptă marketerii să-i dedice din timpul lor? Motivul este că majoritatea inovaţiilor au apărut în urma unor coincidenţe.[1]

---

[1] Exemplele despre banda velcro, alfabetul Morse şi anvelopele Goodyear sunt prezentate mai detaliat în *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*, de Michael Michalko (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998) (n.a.)

De exemplu, inventatorul elveţian George de Mestral fusese într-o zi la vânătoare şi se chinuia să scape de scaieţii care i se prinseseră pe haine. Ajuns acasă, s-a apucat să cerceteze scaieţii la microscop şi a observat că se prind de haine pentru că au nişte ace în formă de cârlige. Astfel a ajuns să inventeze banda velcro (banda de "arici").

Când Samuel Morse încerca să pună la punct un tip de telegraf de mare distanţă, ideea faimosului sistem de comunicare care l-a ajutat să rezolve problema i-a venit în minte pe când se gândea la felul în care îşi schimbă călătorii caii ca să-şi poată continua călătoria. Astfel el a făcut legătura între acest concept şi cel al semnalelor prin impulsuri regulate care "călătoresc" prin cablurile telegrafului.

Charles Goodyear încerca să obţină un cauciuc mai uşor de prelucrat. Din greşeală, a obţinut un amestec mai dur, dar încă prelucrabil. Astfel el a descoperit procesul de vulcanizare, care permite fabricarea anvelopelor, printre alte produse confecţionate din cauciuc.

Se întâmplă adesea ca o companie să se confrunte la un moment dat cu un concurent, care îi ia unul dintre produse şi-i modifică anumite caracteristici, lansând pe piaţă adevărate ameninţări. Producătorii de dulciuri au fost foarte surprinşi când au fost lansate acadelele pe piaţă — bomboane fixate pe beţişoare. Cei mai tradiţionalişti dintre ei s-au mirat: "Cum de nu ne-a venit nouă ideea asta mai întâi?! Era chiar în faţa noastră şi noi n-am văzut-o."

Dacă ne gândim la mulţimea posibilităţilor de a modifica un produs sau serviciu, avem toate şansele să descoperim câteva idei creative.

Cineva de la compania 3M le-a arătat colegilor o hârtiuţă acoperită cu un adeziv foarte slab, cerându-le să-i propună ce s-ar putea face cu ea. Cineva a sugerat să fie folosită ca semn de carte. Astfel s-a născut ideea hârtiuţelor post-it, precum şi o nouă categorie, reprezentând unul dintre cele mai mari succese de marketing. Prin urmare, nu trebuie să subestimăm descoperirile întâmplătoare.

8.2 Disecarea produsului

În marketingul lateral de la nivelul pieţei utilizăm dimensiunile (capitolul 7). La nivelul produsului, utilizăm componentele pe care le obţinem când disecăm produsul. Aşa cum vă amintiţi, un produs este rezultatul unor elemente separate, pe care cineva le-a organizat într-un anumit fel. Ca să putem schimba un produs, trebuie mai întâi să-l descompunem pe părţi componente.

De exemplu, un pix poate fi descompus în: pastă, culoare, capac de plastic, corp de plastic.

Un mod interesant de a organiza elementele sau componentele unui produs presupune să folosim nivelurile principale ale produsului:[2]

[2] Nu am inclus în această listă şi ideea de beneficiu esenţial al produsului, pentru că ne-am ocupat deja de aceasta când am discutat de dimensiunea "nevoie/utilitate" de la nivelul pieţei. (n.a.)

- Produsul sau serviciul concret;[3]
- Modul de ambalare, dacă e cazul;
- Atributele mărcii;
- Modul de utilizare sau cumpărare.

După descompunerea obiectului pe componente, putem înlătura sau schimba unele dintre ele. Putem face acest lucru dacă aplicăm o metodă de salt lateral la una sau mai multe elemente (sau componente).

8.3 Alegerea punctelor de acces

Dar ce elemente să alegem şi să le considerăm puncte de acces, după ce descompunem produsul? Aici există două posibilităţi: ancorele naturale sau celelalte elemente.

8.3.1 Alegerea ancorelor naturale puncte de acces

Aplicăm termenul de "ancoră" acelor elemente specifice ale produsului pe care trebuie să le înlăturăm dacă dorim să obţinem o idee cu totul nouă. Vom numi "ancore naturale" acele elemente ale produsului care sunt esenţiale pentru ca acesta să fie recunoscut ca atare.

[3] Şi produsul/serviciul concret poate fi descompus în trei părţi: produsul principal, produsul completat şi produsul potenţial. V. şi Philip Kotler, *Marketing Management*, ed. 11, (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 2003); (n.a.) Cartea este tradusă în lb. română la Editura Teora, ediţia a 11-a fiind programată să apară în octombrie 2004 (n.red.)

De exemplu, pentru un carnet de notiţe filele sunt o ancoră naturală. Dacă n-ar avea file, cu greu am putea spune despre produs că e carnet. O altă ancoră ar fi faptul că filele sunt ataşate între ele într-un fel sau altul. Copertele carnetului nu sunt însă o ancoră naturală: pe putem îndepărta, dar carnetul rămâne carnet.

Alegerea ancorelor naturale ca puncte de acces pentru aplicarea uneia dintre cele şase tehnici ne ajută să ne îndepărtăm de produsul iniţial, pentru că-i modificăm însăşi esenţa.

8.3.2 Alegerea altor elemente ca puncte de acces

Pe de altă parte, putem alege orice alt element al produsului ca punct de acces. În acest caz, am avea mai mari şanse să creăm o nouă subcategorie decât o categorie, pentru că modificăm un element care nu este esenţial pentru recunoaşterea produsului.

De exemplu, dacă ne hotărâm să renunţăm la inelele metalice care prind filele carnetului, putem ajunge la un carneţel legat prin capsare sau prin altă metodă. Obţinem o nouă subcategorie, dar până la urmă tot carnet avem.[4]

8.4 Efectuarea salturilor laterale: concept şi exemple

După disecarea produsului şi alegerea elementelor care să ne servească drept puncte de acces, avem de efectuat saltul

[4] Această regulă ar putea avea şi excepţii, în funcţie de felul în care este făcută conexiunea menită să rezolve discontinuitatea. (n.a.)

lateral. La nivelul produsului, cele şase tehnici prezentate în capitolul 6 sunt foarte uşor de aplicat. Pentru fiecare dintre ele vom defini mai întâi modul de aplicare, după care vom da o serie de exemple.

8.4.1 *Substituirea*

Substituirea constă în îndepărtarea unuia sau mai multor elemente ale produsului şi înlocuirea lor cu altele. De asemenea, constă în imitarea aspectului altor produse.

Produsul sau serviciul concret. Substituirea ideii "profesorii îi învaţă pe studenţi cu ideea *"studenţii îi învaţă pe studenţi"* a dus la o abordare interesantă în domeniul învăţământului. Studenţilor li se dă de pregătit câte o lecţie pe care apoi o prezintă, rând pe rând, colegilor. Rolul profesorului este de moderator. Metoda duce la creşterea gradului de atenţie şi la mai buna motivare a tinerilor.

Înlocuirea *mecanismului tradiţional cu arc al ceasurilor cu bateriile* a dus la o nouă categorie de ceasuri şi, ulterior, la ceasurile digitale.

Înlocuirea *substratului obişnuit al unui covor* (de regulă o ţesătură sintetică sau din cânepă) *cu acelaşi material ca şi faţa* a dus la noul concept al covorului cu două feţe, de regulă cu modele diferite pe fiecare parte.

Înlocuirea unora dintre componentele suplimentare cu care sunt dotate automobilele de diferite mărci *cu unele standard*

a dus la reducerea considerabilă a costurilor, ceea ce s-a tradus prin preţuri de vânzare mai mici.

Ambalajul. Înlocuirea ambalajelor din sticlă sau plastic pentru lapte cu cele de carton a condus la noul concept tetrabrik al companiei Tetra-pak.

Atributele mărcii.[5] Renunţarea la atributul de "drăguţ" al pantofiorilor de bebeluşi şi înlocuirea lui cu cel de "modern" i-au permis companiei Nike să-şi extindă vânzările şi pe piaţa încălţămintei pentru copiii foarte mici.

Atributele uzuale ale unui şampon sau săpun sunt: moale, parfumat, elegant, cu aciditate scăzută, neiritant pentru ochi. Dar când a constatat echipa de marketing a lui Sara Lee cât de important a devenit în domeniul produselor alimentare atributul "sănătos", a creat gelul Sanex, de la care şi-a luat numele o nouă categorie de şampoane şi săpunuri. Marca a lansat o nouă axă a cosmeticelor sănătoase pe schemele de poziţionare ale pieţei.

"Clădirea inteligentă" este o nouă categorie a construcţiilor dotate cu sisteme moderne de control, securitate şi automatizare.

[5] Pentru a face un salt lateral pornind de la atributele mărcii, trebuie să folosim caracteristici care n-au nimic de-a face cu produsul nostru (cum ar fi, de exemplu, ideea de "iaurt rapid"); altfel n-am face decât să aplicăm o strategie de poziţionare din cadrul procesului de marketing vertical. (n.a.)

Modul de utilizare sau cumpărare. Fixarea unei bomboane obişnuite pe un beţigaş a însemnat crearea acadelei, atât de populară printre copii. Aceasta a însemnat o substituire în modalităţile de consum, care a declanşat o revoluţie pe piaţa dulciurilor.

8.4.2 *Combinarea*

Combinarea constă din adăugarea unuia sau mai multor elemente la un produs sau serviciu, fără a i le înlătura pe ale sale.

Produsul sau serviciul concret. Combinaţia *motocicleta + capotă* a condus la conceptul C1 de la BMW, care a deschis o categorie cu totul nouă pe piaţa mijloacelor de transport.

Combinaţia *pedale + electricitate* a dus la conceptul de "pedelec", o bicicletă cu baterii care se reîncarcă în timpul pedalării. La deal, când pedalele detectează un efort mărit, bateria se activează automat şi biciclistul e ajutat de motor. La vale, bateria trece din nou pe reîncărcare. Efortul depus de biciclist rămâne constant. Rezultatul: un milion de astfel de produse deja vândute în China.

Iată o idee: un *avion cu compartimente ca de tren*, care ar sta la baza unui serviciu de transport de lux, pentru un număr mic de pasageri care doresc să călătorească singuri în cabină. Denumirea: serviciu "air-lit".

Ambalajul. Montarea unor mici robinete în capacul buteliilor de apă de cinci litri le permite consumatorilor să şi le

păstreze în frigider, în poziţie orizontală. Astfel, ei îşi deschid frigiderul şi-şi toarnă apa în pahar fără să mai fie nevoiţi să scoată butelia grea afară.

Atributele mărcii. Prin adăugarea atributului de "nostim" la ideea de cravată (prin definiţie un articol "serios") s-a creat subcategoria cravatelor nostime, decorate cu personaje din desenele animate. Astfel de cravate au fost văzute chiar şi la gâtul cadrelor de conducere ale firmelor.

Modul de utilizare sau cumpărare. Prin *adăugarea atributului "audio" la conceptul de carte*, s-a creat categoria cărţilor înregistrate pe casete.

8.4.3 *Inversarea*

Inversarea constă în negarea sau contrazicerea unuia sau mai multor elemente ale produsului sau serviciului.

Produsul sau serviciul concret. Negarea ideii de "pizza abia scoasă din cuptor" a condus la *pizza congelată sau refrigerată*, care a creat o piaţă suplimentară pentru aceste produse.[6]

[6] Este interesant de remarcat că firmele care livrează pizza la domiciliu nu acceptă să pună în vânzare şi produse congelate cu aceeaşi denumire a mărcii ca şi cele tradiţionale, de teamă să nu fie afectată imaginea acestora din urmă. Dar pentru că o astfel de problemă poate fi depăşită printr-o campanie de comunicare adecvată, concluzia este că firmele respective ezită să-şi schimbe modul de definire a pieţei, aşa cum am explicat în capitolul 2. (n.a.)

Negarea conceptului de contract: ideea de *angajat cu care nu semnăm un contract de muncă* a condus la conceptul de lucrător cu normă parţială. În prezent o companie poate angaja asemenea lucrători pentru vârfurile lor de activitate.

Ambalajul. Ketchupul este vâscos, ceea ce înseamnă că trebuie să aştepţi destul de mult până curge din sticlă. Mai multe companii s-au gândit însă să *răstoarne sticla de ketchup, plasându-i capacul la bază*. Astfel, e suficient să deschidem capacul şi produsul curge în farfurie.

Atributele mărcii. Ideea de *instrument de scris care lasă urme ce nu durează* a condus la ideea markerelor Velleda, cu care se poate scrie pe plastic, iar semnele trasate pot fi şterse lesne cu mâna.

Modul de utilizare sau cumpărare. Ideea de *loterie fără tragere la sorţi* a condus la conceptul lozurilor care trebuie râcâite cu un obiect metalic, indicând imediat premiul obţinut. Dispar astfel cifrele care se trag la sorţi.

Cinematograful oferă spectatorilor imobili efectul mişcării rapide a unei succesiuni de fotografii. O inversare a conceptului ar fi ideea *fotografiilor observate de nişte spectatori aflaţi în mişcare rapidă*. Un cadru în care s-ar putea pune în practică acest concept este cel al călătoriei cu trenul. Sistemul este testat în metroul din New York. Se plasează pe pereţii tunelului un şir de imagini publicitare care, privite de pasagerii metroului aflat în mişcare, le oferă acestora acelaşi efect de animaţie ca şi cinematograful!

Un concept interesant a apărut în domeniul pazei clădirilor, ca urmare a inversării rostului cheii: *cheia care nu deschide*

uşa. A apărut astfel ideea cheii care poate deschide broasca numai dacă aceasta nu a fost încuiată de două ori. Cheia îi poate fi dată, de pildă, persoanei care vine şi face curăţenie în zilele săptămânii, când broasca este încuiată doar o singură dată. În weekend sau concedii, broasca este încuiată de două ori, singurii care pot s-o descuie fiind stăpânii casei.

8.4.4 *Eliminarea*

Eliminarea constă în renunţarea la unul sau mai multe elemente ale unui produs sau serviciu.

Produsul sau serviciul concret. *O tranzacţie la bursa de mărfuri care nu se materializează* a condus la un nou şi strălucit concept de serviciu. Acest serviciu este oferit şcolilor de afaceri şi serveşte la instruirea cursanţilor şi la simulările online.

Eliminarea moderatorilor, locaţiilor şi scenariilor pentru cercetarea calitativă a condus recent la popularul concept de *anchetă etnografică*. Într-o asemenea anchetă cercetătorul petrece o zi întreagă în mijlocul grupului ţintă. Acest lucru îi face pe membrii grupului respectiv să se comporte firesc şi să-şi ofere cu sinceritate opiniile.

Ideea de *telefon al cărui receptor nu e legat prin cablu* a condus la conceptul de telefon cordless, ideal pentru convorbiri efectuate în mişcare prin casă sau în afara ei.

Ideea de *maşină fără o roată* a condus la conceptul de moto-tricicletă al companiei Aprilia (Model 500 Los Ange-

les). Mototricicleta este mult mai stabilă la răsturnări, iar motociclistul nu riscă să cadă.

Ambalajul. Ideea de *parfum ambiental fără sticlă* s-a putut rezolva prin producerea unei ceri parfumate care îşi eliberează liber aroma în încăpere. Nu este necesar nici un fel de container, iar parfumarea încăperii este continuă.

Atributele mărcii. Ideea de *marcă fără atribute* a condus la conceptul de marcă generică. Se mai aplică şi în cazul conceptului PLB (private label brand), care înseamnă marcă aparţinând unui distribuitor, cum ar fi un supermarket sau un magazin de confecţii. Aceste mărci nu au o imagine separată de a distribuitorului, ceea ce le face de regulă să fie mai ieftine.

Ideea *eliminării spaţiilor dintre maşini* a condus la conceptul garajelor unde maşinile sunt parcate automat, pentru ca spaţiul să fie ocupat complet.

Modul de utilizare sau cumpărare. Ideea de *bicicletă care nu se parchează* a condus la conceptul Honda Caixa al companiei Honda: o bicicletă care se pliază într-un pachet de 17×80 cm. Aşa pliată, utilizatorul şi-o poate lua în casă.

Pe piaţa business-to-business, eliminarea uneia dintre etapele procesului de aprovizionare, anume *transportul comenzilor până la punctul de livrare*, a condus la ideea complexelor industriale, în care toţi clienţii şi furnizorii dintr-un domeniu sunt amplasaţi în aceeaşi zonă.

Eliminarea *etapelor de developare a filmului foto* şi de mărire a imaginilor a condus la conceptul Polaroid, cu imprimarea fotografiilor direct pe hârtie.

Înlăturarea *manevrei de a trage apa la toaletă* a condus la ideea instalării unor celule fotoelectrice la anumite toalete publice, care detectează că utilizatorul a părăsit cabina şi declanşează automat spălarea vasului.

8.4.5 *Exagerarea*

Exagerarea constă în amplificarea sau diminuarea considerabilă a unuia sau mai multor elemente ale produsului sau serviciului. Mai poate însemna totodată imaginarea unui produs sau serviciu perfect.

Produsul sau serviciul concret. Ideea de *bicicletă pentru două sau trei persoane a* condus la conceptul tandemului — bicicleta care se închiriază cel mai des în întreaga lume.

Lacoste a *mărit lungimea faimoaselor sale tricouri* şi a constatat că produsul poate fi vândut vara femeilor, ca rochii de plajă.

În parcurile de distracţii s-a propus următoarea exagerare: *castelul groazei dotat cu monştri adevăraţi*, ceea ce a condus la ideea plasării unor actori care să interpreteze personaje din filmele horror de succes. După ce au pus în aplicare această idee, unele parcuri care avuseseră probleme cu atragerea vizitatorilor au înregistrat creşteri mari în vânzări.

Exagerarea de *a înregistra întregul program TV şi de a-l urmări fără nici o reclamă* a condus la un concept, în prezent

în curs de proiectare la compania Tech Foundries, numit INOUT TV. Sistemul cuprinde un echipament care înregistrează până la 80 de ore de program TV, permiţând selectarea emisiunilor pe o săptămână întreagă. Stocarea este digitală, iar spoturile de reclame sunt eliminate automat.

Ambalajul. Exagerarea *sticlelor de 50 de litri* a condus la ideea dozatoarelor cu butelii de apă, instalate pe standuri aflate în diferite birouri ori spaţii de lucru şi dotate cu pahare de plastic.

Atributele mărcii. Ideea de *cea mai mică maşină posibilă* a fost o exagerare prin reducere care a condus la dezvoltarea conceptului maşinii Smart a lui Mercedes-Benz, deschizând o nouă categorie pe piaţa auto.

Exagerarea atributului "parfumat" la un deodorant s-a transformat într-un concept: *deodorantul care odorizează continuu*. Unilever a creat astfel produsul Axe, un deodorant parfumat care a deschis o nouă categorie, cea a deoparfumurilor pentru bărbaţi.

Exagerarea atributului "duratei" la un sistem de loterie numerică a condus la ideea următorului serviciu: cumpărătorul lozului este întrebat câte săptămâni doreşte ca numerele alese de el să-şi păstreze valabilitatea şi plăteşte în funcţie de numărul de săptămâni ales. Creşterea vânzărilor a fost substanţială.

Exagerarea în sus a duratei filmului de animaţie (până în acel moment de doar circa 5 minute) l-a condus le Walt Disney la ideea filmului de lung metraj "Albă ca Zăpada". Criticii spuneau că Walt Disney şi-a pierdut minţile. El a

creat un film plin de momente de tristeţe, persecuţie, dansuri, cântece, dragoste — şi gaguri). Aşa s-a născut în cinematografie o nouă categorie.

Modul de utilizare sau cumpărare. Exagerarea ideii de *lentilă de contact care se schimbă zilnic* a condus la conceptul lentilei de unică întrebuinţare, disponibile în prezent cu orice marcă. Durata de utilizare este de aproximativ o săptămână, iar pierderea lor a încetat să mai fie o "tragedie".

Ideea unei *toalete perfecte care ştie să calculeze necesarul de apă* a condus la rezervoarele cu două niveluri: la un nivel e folosit doar jumătate din cantitatea de apă, la celălalt întreaga cantitate. Astfel se economisesc cantităţi importante de apă.

8.4.6 Reordonarea

Reordonarea constă în schimbarea ordinii sau succesiunii unora dintre elementele produsului sau serviciului.

Produsul sau serviciul concret. *Oamenii cer să le fie trimise pliantele publicitare*. Această inversare a ordinii a condus recent la ideea de marketing cu permisiune, practicat pe internet. Persoanele interesate de anumite reclame cer să le fie trimise prin e-mail, lucru pentru care primesc ca bonus puncte sau bani. Acest serviciu a fost completat şi cu trimiterea unor chestionare pentru sondaje sau a unor reclame-test.

Amestecarea sucurilor de fructe cu rom înainte de a deschide sticla a condus firma Bacardi la crearea produsului Bacardi

Breezers, o băutură slab alcoolică conținând arome de citrice. Produsul face parte din categoria băuturilor RTD (de la *ready-to-drink*, adică "gata preparate"), născută dintr-un salt de marketing lateral.

Ambalajul. *Floricelele ambalate crude* a condus la ideea pachetului de popcorn de făcut la cuptorul de microunde. Boabele de porumb sunt ambalate într-o pungă sigilată de hârtie, care se introduce în cuptorul de microunde. Căldura expandează boabele, care "înfloresc", iar oamenii le pot consuma calde, fără să aibă nevoie de tigaie.

Atributele mărcii. Aici reordonarea poate fi făcută prin acordarea unei priorități mai mari unuia dintre atributele secundare ale mărcii.[7] Conceptul cupeului Audi era "Există cupeuri mai rapide decât Audi, dar Audi este cel mai confortabil." Aici reordonarea a fost: *confortabil înainte de rapid*, la un cupeu!

Modul de utilizare sau cumpărare. Ideea unei *loțiuni de folosit înainte de ras* a făcut ca Wiliams să creeze Lectric Shave, o loțiune care se aplică pe obraz, usucă firele de păr și permite un bărbierit mai ușor.

Obținerea de spumă din săpun înainte de a folosi săpunul a dus la ideea dozatoarelor de spumă de săpun din toaletele

[7] Reordonarea atributelor mărcii tinde să creeze mai degrabă subcategorii decât inovații, pentru că singurul lucru care se schimbă este importanța atributului. Prin urmare, se obține de cele mai multe ori o nouă poziționare a produsului pe aceeași piață. (n.a.)

publice. Mâna se umple rapid de spumă și se consumă mult mai puțin săpun, economiile fiind considerabile.

8.5 Cuplarea noului produs la o piață posibilă

În acest moment avem deja o idee de produs sau serviciu care poate avea sens sau nu. Acum putem aplica oricare dintre cele trei tehnici descrise în capitolul 6: descoperirea unui cadru plauzibil, extragerea utilităților și elementelor pozitive și imaginarea pas cu pas a procesului de cumpărare sau utilizare.

8.5.1 Descoperirea unui cadru plauzibil

Iată un exemplu: inițial, ambalajele de carton erau preferate în raport cu cele de sticlă sau plastic pentru produsele stocate pe vapoare, pentru că permit o depozitare mai bună și mai sigură. Ulterior, cutiile de carton au pătruns și în *consumul casnic*.

Ideea sticlelor de apă de 50 de litri a căpătat sens numai după ce i s-a găsit un loc util de utilizare, ca dozatoare de apă: *în interiorul birourilor*.

Cravatele bărbătești decorate cu personaje din desenele animate (Donald Duck, Mickey Mouse sau Bugs Bunny) au început să fie acceptate de *acele persoane care doresc să-și prezinte o imagine optimistă, veselă*.

O mașină exagerat de mică își găsește rostul într-o *zonă urbană* aglomerată, unde se găsește greu spațiul de parcare. Într-un alt cadru, s-ar putea ca o mașină ca Smart să nu fie la fel de utilă.

8.5.2 *Extragerea utilităţilor şi elementelor pozitive*

Elementul pozitiv al lentilelor de contact care pot fi schimbate zilnic este că *nu mai e nici o problemă dacă pierdem una* la un moment dat. În plus, lentilele de unică întrebuinţare sunt considerate mai uşor de utilizat de către cei care practică înotul sau un alt sport.

Floricelele crude pentru microunde au avantajul că *nu mai necesită folosirea tigăii, untului sau uleiului.* Pot fi preparate mai curat, mai rapid şi mai uşor.

O bicicletă tandem nu e prea comodă şi-i obligă pe cei doi utilizatori să meargă în acelaşi loc. Pozitiv este însă faptul că le oferă *o experienţă plăcută, pe care o trăiesc împreună.* Acesta este motivul pentru care tandemurile sunt închiriate atât de mult în zonele turistice. Aproape nimeni nu le cumpără pentru uzul personal.

8.5.3 *Imaginarea pas cu pas a procesului de cumpărare sau utilizare*

Ideea de *motocicletă care nu poate fi parcată* ne forţează să ne închipuim că dacă o cumpărăm, trebuie să o putem plia cumva. Acest lucru a fost realizat de inginerii de la Honda, care au reuşit să-şi "împacheteze" motocicleta.

Ideea de *loterie fără tragere* ne obligă să ne gândim cum să le comunicăm oamenilor câştigul. Conexiunea s-a făcut prin imaginarea unei metode de-a-i arăta cumpărătorului instantaneu dacă şi ce a câştigat.

În cazul *telefonului fără fir,* conexiunea s-a făcut prin găsirea unei modalităţi de a transmite undele de la aparat la receptor.

8.6 Dacă produsul are nevoie de ajustări

Analizând conexiunea dintre produs şi o piaţă posibilă, s-ar putea să constatăm că trebuie să-i aducem produsului unele modificări suplimentare.

Ambalajele de carton au putut fi utilizate pentru lapte doar după ce le-a fost schimbată forma (dreptunghiulară). Ca justificare a ideii de a cumpăra o maşină doar pentru două persoane, Smart e poziţionată ca maşină "la modă". Ca să poată fi mâncate, floricelele preambalate trebuie coapte în cuptorul cu microunde. Ca să poată fi folosite, buteliile de apă din birouri au trebuit să fie montate pe un stand cu pahare şi robinet.

8.7 Un caz complet: automobilul cu etaj

Vă oferim în continuare un exemplu de inovaţie de marketing lateral aplicat la nivelul unui produs care nu există. Pentru asta, pornim de la piaţa auto şi aplicăm metoda combinării.

Vom combina ideea de automobil cu ideea cunoscutului autobuz londonez cu etaj. Dacă vehiculul nu este suficient de stabil, va trebui să facem etajul de sus mai puţin înalt. Dacă pare tot periculos, atunci putem plasa sistemul de conducere la etaj, nivelul de jos rămânând rezervat pasagerilor. Oricum există mai mult spaţiu de cabină.

Există autobuze cu etaj, de ce să nu existe şi automobile cu etaj? Iată şi o posibilă denumire: "Wagon-two".

CAPITOLUL

9

Marketingul lateral aplicat la nivelul mixului de marketing

Acest capitol vă oferă câteva recomandări practice privind aplicarea marketingului lateral la nivelul mixului de marketing.

9.1 Efectele marketingului lateral aplicat la nivelul mixului de marketing

Salturile efectuate prin marketing lateral, folosind ca punct de focalizare restul mixului de marketing (preţul, plasarea şi promovarea), implică părăsirea modului în care e prezentat produsul sau serviciul către cumpărători. Nu se modifică însă esenţa produsului sau serviciului, şi nici nevoile, grupurile ţintă sau situaţia de consum cărora le corespunde produsul nostru.

În cele mai multe cazuri, salturile de marketing lateral făcute la nivelul mixului de marketing au ca rezultat mai degrabă crearea unei subcategorii sau a unei formule comerciale inovatoare pentru produsul sau serviciul vândut, şi mai puţin o idee de afaceri ori o categorie complet nouă. Aplicarea marketingului lateral la acest nivel poate duce la rezultate care se apropie de cele ale marketingului vertical.

Aplicarea marketingului lateral la nivelul mixului de marketing duce la variaţii în interiorul categoriei existente, inovarea petrecându-se în planul distribuţiei, al modului de stabilire a preţului, al formulei de comunicare — fără a modifica produsul sau serviciul.

Atuul folosirii mixului de marketing ca focar pentru generarea de salturi laterale este aplicabilitatea imediată. Dezvoltarea unui concept sau produs original poate avea nevoie de mult timp. În schimb, efectele marketingului lateral aplecat la nivelul mixului are un caracter mult mai tactic, cu efecte în general pe termen scurt, generând de multe ori idei imediate.

În aplicarea marketingului lateral la nivelul mixului, putem avea două obiective distincte:

1. Punerea în aplicare a unei strategii alternative în privinţa mixului de marketing pentru produsul sau serviciul nostru.
2. Găsirea unor noi formule în planul mixului de marketing.

Pentru îndeplinirea primului obiectiv, propunem alegerea unei singure tehnici, cea a substituirii. Această operaţie ne oferă rezultate foarte bune şi este foarte uşor de aplicat. Putem numi această tehnică şi "preluarea mixului de la alte produse". Celelalte şase metode sunt mai potrivite pentru crearea unor noi modalităţi de stabilire a preţului, de distribuţie sau de comunicare şi vor fi tratate separat.

9.2 Marketingul lateral pentru diversificarea mixului de marketing: "preluarea mixului de la alte produse"

Metoda "preluării mixului de la alte produse" constă în aplicarea unor formule de preţ, distribuţie sau comunicare care se folosesc în prezent la alte produse sau servicii şi care nu sunt asociate în mod normal categoriei în care acţionăm în prezent.

Iată în continuare câteva exemple.

9.2.1 *Preţul*

Companiile care produc distribuitoare de cafea au aplicat în vânzarea automată a cafelei conceptul cărţii de credit. Pe lângă monedele necesare, se introduce şi cartela în slot. Pe cartelă se acumulează un credit care poate fi folosit oricând. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: vânzarea cafelei pe baza unei cartele preplătite.*

În Portugalia, ATM-urile (bancomatele) se folosesc foarte mult. În mod normal, acestea sunt folosite pentru retragerea de numerar. Companiile de utilităţi (care distribuie energie, gaze sau apă) au început să-şi încaseze facturile prin ATM-uri, în loc de a le mai trimite la domiciliul clientului. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: plata facturilor prin ATM.*

Compania Tele-Tac a pus la punct un sistem de încasare a taxei de acces pe autostradă direct din contul bancar al clientului. Sistemul a constat în instalarea unui dispozitiv electronic la bariera de intrare pe autostradă, care citeşte o cartelă de plastic fixată pe parbriz. Există apoi un computer care înregistrează ziua, ora şi numărul de înmatriculare al maşinii şi, lunar, îi emite clientului o factură. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: încasarea taxei de autostradă direct din contul bancar al şoferului.*

Companiile multinaţionale au început să-şi plătească agenţiile de publicitate în funcţie de creşterile în vânzări înregistrate ca efect al campaniilor desfăşurate. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: tarifele agenţiilor publicitate, calculate ca nişte comisioane pentru vânzări.*

Unii agenţi de bursă care operează prin internet încasează un preţ fix pentru fiecare cumpărare sau vânzare efectuată, în loc de un preţ procentual, calculat la valoarea tranzacţiilor. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: tranzacţii taxate la un preţ fix.*

Supermarketurile au transformat sistemele obişnuite de promovare pe baza discounturilor în alte metode, mai inovatoare: cele bazate pe puncte primite ca bonusuri. Punctele acumulate sunt apoi convertite în bani, trimişi cumpărătorului prin cec la finele lunii. Cecul este o modalitate creativă de a amâna momentul acordării discounturilor şi, în acelaşi timp, de a stimula loialitatea clienţilor. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: conceptul stimulentelor acordate la cumpărăturile pentru consumul casnic uzual.*

În unele restaurante mai inovatoare a apărut conceptul taxării clientului nu în funcţie de cât consumă, ci prin preţ

fix (de exemplu 6 dolari la intrare). Clientul poate mânca tot ce doreşte, alegându-şi dintre salatele, pastele sau pizzele expuse. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: taxare fixă pentru cantităţi variabile de produse consumate.*

O companie distribuie gratuit mici dispozitive care se folosesc pentru combaterea insectelor. Dar dispozitivele funcţionează doar dacă se introduc în ele pastilele cu insecticid, iar acestea trebuie cumpărate. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: o metodă de preţ care o imită pe cea folosită de unele companii producătoare de aparate de ras: distribuie gratuit aparatul, câştigând banii doar din vinderea lamelor de ras.*

Observaţi din toate aceste exemple că sistemul de plată nu este nou. Inovaţia vine din preluarea unei formule de plată existente şi aplicarea ei la un produs sau serviciu care nu a mai folosit-o.

9.2.2 *Distribuţia*

Agenţiile imobiliare au început să vândă case şi apartamente în localuri deschise în zonele comerciale ale oraşelor, în loc de a se limita la anunţurile făcute în presă şi la agenţii de vânzări. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: locuinţe vândute în magazine.*

Unele companii de logistică oferă servicii urgente de transport, comunicându-le prin e-mail clienţilor regulaţi care este capacitatea de transport rămasă liberă pe diferite rute. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: vânzarea serviciilor de logistică prin e-mail.*

Compania Victoria's Secret a creat un nou concept de distribuţie prin etalarea lenjeriei de lux nu în cutii, ci pe ume-

raşe şi în locuri unde clienţii o pot vedea şi examina, la fel ca articolele de modă. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: vânzarea lenjeriei de lux ca obiect de modă.*

Plasarea prezervativelor în automate a permis vânzarea acestora în discoteci. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: vânzarea prezervativelor prin distribuitoare automate.*

Vânzarea pâinii în magazine de delicatese a condus la crearea unor concepte inovatoare în distribuţia produselor de panificaţie, cum ar fi francizele. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: vânzarea de pâine în magazine exclusive.*

Vânzarea de cărţi prin internet este conceptul de afaceri al companiei Amazon.

Vânzarea de bilete de avion prin telefon sau internet şi scurcircuitarea agenţiilor de voiaj a fost strategia companiei Virgin Airlines. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: vânzarea de bilete de avion prin telefon sau internet.*

Dealerii auto cumpără de la clienţi maşini uzate, vânzându-le în schimb altele noi. Mulţi dintre ei acumulează astfel un stoc mare de maşini uzate. Ideea novatoare care a apărut este vânzarea de maşini uzate printr-o formulă adoptată de marii detailişti. Se înfiinţează un spaţiu comercial de mii de metri pătraţi, în care sunt expuse sute de maşini la mâna a doua. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: vânzarea maşinilor la fel cum se vinde mobila la Ikea.*

Eismann este o companie germană care distribuie alimente congelate din uşă în uşă, în sistemul enciclopediilor, apelând la agenţi de vânzări plătiţi prin comision. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: vânzarea de alimente prin formula tipică de vânzare a enciclopediilor.*

Din nou, reţineţi că în toate aceste exemple formula de distribuţie nu este nouă. Inovaţia vine din faptul că se ia o modalitate de distribuţie sau un sistem de vânzări care există în altă parte şi se aplică la un produs sau serviciu care nu le-a mai folosit până acum.

9.2.3 *Comunicarea*

Companiile de telefonie au constatat că e mult mai eficient şi mai profitabil să-şi facă reclamă la TV în prime-time. Prin oferta de servicii business-to-business prezentată la televiziune, ele au putut să ajungă până la un număr mult mai mare de mici firme, devenite astfel clienţi potenţiali.

Unele companii *ataşează la publicaţii cd-uri cu spoturi publicitare* şi cu descrierea produselor lor, în loc de a le distribui prin reţeaua TV uzuală.

O companie care construieşte cavouri şi monumente funerare de lux organizează *excursii de grup la cimitir*, ca principală formulă de comunicare.

Cunoscutul mesaj al lui Lee Iacocca, folosit cu succes la vânzările automobilului Chrysler — "Dacă vă închipuiţi că există o maşină mai bună decât Chryslerul, mergeţi şi cumpăraţi-o!" — a mai fost folosit apoi şi de alte companii, din alte ţări. În Spania, de exemplu, acelaşi mesaj a fost transmis de directorul general al unei companii de detergenţi. A avut realmente succes, iar lumea încă îşi mai aminteşte de el.

O provocare este să se facă publicitate la alimente *prin cataloage*. Eisman, producătorul german de alimente congelate, foloseşte un asemenea mediu de comunicare.

O companie portugheză de curierat a descoperit prin cercetări de piaţă că şi-a format o imagine de furnizor care întârzie sistematic la livrările din prima parte a zilei. Ca să contracareze această imagine, a început să-şi circule prin Lisabona, între cinci şi şase dimineaţa, toate furgonetele şi automobilele inscripţionate cu logoul firmei. *Inovaţia la nivelul mixului de marketing: reclamă făcută de compania de curierat cu ajutorul vehiculelor proprii.*

Compania Trident a folosit dentiştii ca mediu de publicitate pentru marca sa de gumă de mestecat fără zahăr. Dentişti care recomandă o gumă! Campania a avut un succes real şi a provocat o creştere imediată a vânzărilor.

9.3 Marketing lateral consacrat găsirii de noi formule pentru mixul de marketing: celelalte tehnici de salt lateral

Restul tehnicilor de salt lateral pot fi utile pentru următoarele lucruri:

- Găsirea unor noi strategii de preţ, distribuţie sau comunicare.
- Acţiuni inovatoare concrete în planul mixului de marketing.

Ambele cazuri sunt discutate în continuare, aplicând celelalte cinci tehnici de salt lateral.

9.3.1 *Combinarea*

Combinarea conceptelor "telefon" + "internet" a condus multe companii la crearea canalelor de comunicare şi vânzări

directe prin internet şi telefon, de pildă pentru rezervări de bilete de teatru.

Combinarea conceptelor "TV" + "telefon" + "poştă" a stat la baza canalelor de teleshoping, cu programele lor nocturne de promovare a unor produse care se găsesc greu în magazinele obişnuite.

Combinarea conceptelor "scump" + "reducere masivă" a dus la strategia comunicării unor preţuri mari la produse, urmată de perioade scurte de vânzări cu reducere de 50%. O asemenea strategie este foarte eficientă pentru unele produse precum covoarele sau alte bunuri casnice, care se cumpără mai rar.

9.3.2 *Inversarea*

Inversarea "magazinul e proprietarul angrosistului" a condus în anii '60 şi '70 la ideea magazinelor de tip coop.

Inversarea "magazinele plătesc clientului" a stat la baza înfiinţării unităţilor de amanet şi consignaţie. Acestea fie cumpără produsul, fie îl păstrează în consignaţie.

Ideea "lipsei de mesaj ca mesaj" a stat la baza strategiei unei companii de consultanţă în domeniul financiar, care a transmis un spot publicitar complet fără sunet. Mesajul implicit era "Confidenţialitate".

9.3.3 *Eliminarea*

Eliminarea unor canale a dus la conceptul distribuţiei directe prin poştă, telefon sau alte mijloace.

Eliminarea angajaţilor a produs mai multe formule de distribuţie prin autoservire, care se aplică nu numai în restaurante şi benzinării, ci şi în magazinele de confecţii etc.

Saab este o marcă adresată persoanelor care adoptă un stil de viaţă discret: oameni care doresc să aibă o maşină de bună calitate, dar care să nu fie ostentativă şi să nu dea impresia de lux. Strategia firmei a fost să-şi facă foarte puţină reclamă: reducând intensitatea promovării, marca şi-a creat o imagine de discreţie.

Operaţiunea "magazinul care nu vinde" a stat la baza creării de către o mare companie multinaţională de echipamente pentru băi a unui show room unde produsele sunt expuse, dar nu şi cumpărate. În schimb, clienţilor interesaţi li se furnizează adresele distribuitorilor autorizaţi.

9.3.4 *Exagerarea*

Exagerarea exprimată prin mesajul "Vrem să fim prezenţi în absolut toate punctele de vânzare" a stat la baza strategiei distribuţiei intensive, care a fost adoptată de Coca-cola şi de alte mari companii.

Exagerarea "Vrem să le vorbim direct tuturor clienţilor noştri potenţiali" a condus compania Tupper Ware la binecunoscuta sa strategie de comunicare şi distribuţie: organizarea de întruniri şi petreceri în case particulare.

Exagerarea din mesajul "Vrem să vă prezentăm cel mai mare obiect metalic care poate fi vopsit cu albastru" a fost urmată de acţiunea companiei Pepsico de a vopsi în albastru

un avion Concorde, ca modalitate de a prezenta publicului noul design Pepsi. A doua zi după această acţiune, avionul albastru a fost prezent în toate mediile de informare (televiziuni, ziare etc.). Astfel de strategii de comunicare prin evenimente de mare răsunet sunt extrem de des folosite.

9.3.5 *Reordonarea*

O agenţie de publicitate ştia că toate pliantele de reclamă trimise prin poştă managerilor de marketing şi directorilor de firme ajung imediat la coş. Aşa că s-a gândit la următoarea reordonare "aruncarea mesajului la coş înainte de a fi scos din plic", care a dus la ideea trimiterii prin poştă către managerii respectivi a unor coşuleţe în care se afla deja un pliant şifonat. Mesajul coşului era "Vă scutim noi de efortul de a arunca mesajul nostru la gunoi!". Evident că toţi destinatarii au citit pliantul, pentru că erau curioşi să vadă cine şi la ce îşi face reclamă.

Ideea de reclamă după vânzare a făcut ca multe companii de construcţii să fixeze o placă pe clădirile finisate pe care scrie "Clădire construită de..." Nici nu există o reclamă mai bună decât cea comunicată de ceea ce ai reuşit să vinzi!

Promovarea vânzărilor din luna ianuarie, adică după încheierea campaniei de Crăciun, a fost o strategie adoptată de o importantă companie europeană de distribuţie a articolelor de îmbrăcăminte. În prezent, compania a devenit faimoasă tocmai pentru că-şi începe campania de reduceri de după Crăciun doar cu câteva zile înainte de acesta.

9.4 Produsul ar putea avea nevoie de unele adaptări

În funcţie de saltul lateral efectuat, în unele cazuri putem fi nevoiţi să aducem unele ajustări produsului sau pieţei.

De exemplu, pentru automatele de prezervative, produsele trebuie ambalate în pacheţele mici, de una sau două bucăţi, care sunt rareori văzute prin farmacii.

Vânzarea de locuinţe în magazine implică realizarea unor fotografii ale caselor şi apartamentelor. În mod normal, înainte nu prea se făcea aşa ceva. Se publica în ziar un simplu text, după care, dacă telefona un client potenţial, acesta era invitat să facă o vizită la faţa locului.

Tele-Tac a trebuit să-şi instaleze echipamente costisitoare la intrările pe autostradă şi să distribuie posesorilor de automobile cartele speciale, care să fie instalate pe parbriz.

Conceptul companiei Victoria's Secret a necesitat un efort special atât în privinţa designului produselor, cât şi în domeniul comunicării, pentru a se crea imaginea tipică de articole de modă.

9.5 Un caz complet nou: magazinul de oţeluri

Pentru a ilustra metodele prezentate în acest capitol, iată o altă idee, probabil cu totul nouă.

Ideea este de *a vinde oţeluri la magazin*. Un producător de oţel ar putea să-şi deschidă un magazin unde vânzătorii să explice cumpărătorilor diferitele aplicaţii ale produsului: caroserii de maşini, tâmplărie metalică pentru uşi şi ferestre sau altele de care ar putea fi aceştia interesaţi.

În cazul în care consumatorii finali ar avea informaţii despre mărcile de oţel şi ar avea încredere în ele, producătorii auto ar putea fi interesaţi să folosească informaţiile despre oţeluri în cadrul mesajelor publicitare pentru produsele proprii.

Asta ne face să ne gândim şi la strategia folosită de mărcile de banchete auto Recaro sau de ABS. Aceste mărci concurează pe piaţa business-to-business (adică îşi vând produsele către producătorii de autovehicule). Dar dacă s-ar crea imagini ale acestor mărci pentru utilizatorii *finali*, producătorii auto le-ar putea folosi şi pe acestea, ca argument, în vânzările produselor lor de înaltă calitate.

CAPITOLUL
10

Implementarea marketingului lateral

Înainte de a trece mai departe, la strategia de implementare a marketingului lateral, să recapitulăm puţin ceea ce am aflat până acum:

- Dacă doreşte să crească şi să prospere, o companie trebuie să inoveze.
- Un procentaj excesiv de mare de produse noi ajung să eşueze pe piaţă (80% în domeniul bunurilor de consum şi 40% în domeniul produselor industriale), în pofida planificării şi cercetării minuţioase de piaţă. Una din cauzele acestui lucru este recursul la procesul tradiţional de inovare.
- Cele mai multe dintre produsele care eşuează implică doar prezentarea unei versiuni mai specializate a unei oferte aflate deja pe piaţă — o nouă aromă, o nouă dimensiune, un nou ambalaj etc. Sursa acestor strategii este segmentarea — adică *gândirea verticală*.
- Aplicarea repetată a gândirii verticale duce la hiper-fragmentarea pieţei; rămân pe piaţă prea puţine segmente sau nişe suficient de mari pentru a mai fi profitabile.
- Pentru a găsi idei noi de produse sau servicii, care să deschidă pieţe sau categorii noi, marketingul are au

nevoie de un mod de gândire complementar. Inovaţiile obţinute printr-un asemenea mod nou de gândire ar avea şanse mai mari de profit, chiar dacă riscurile ar fi şi ele mai mari. Astfel de strategii ar porni dintr-o *gândire laterală*.

- Gândirea laterală în marketing porneşte de la un cadru conceptual diferit şi recurge la procese care pot fi învăţate de oricine, devenind o componentă a culturii inovatoare a companiei, alături de gândirea de marketing vertical.

Gândirea de marketing lateral se poate produce spontan în orice tip de companie. Însăşi o idee ca MacDonald's este un exemplu de combinare creativă a conceptelor *fast+food* ("alimentaţie" + "rapidă"). Rezultatul acestei idei a fost crearea unei pieţe cu totul noi. Un alt exemplu este recenta inovaţie de la Sprint, urmată imediat şi de alţii: un nou telefon care combină ideile "telefon celular" + "cameră video".

Dacă gândirea laterală, ca mecanism de generare de idei şi soluţionare de probleme, ar fi stimulată în întreaga companie, aceasta ar reuşi să inoveze şi să se transforme într-un creator de piaţă. În realitate, acest lucru se întâmplă doar în companiile care urmăresc în mod deliberat o asemenea viziune extinsă, care îşi doresc cu tot dinadinsul să ajungă companii inovatoare, aşa cum sunt Sony sau 3M.

Vorbind aici de inovare, nu limităm conceptul doar la ideile de produse noi. Inovarea se referă şi la punerea la punct a unor procese noi, la găsirea unor canale noi, la descoperirea de concepte de afaceri noi. Există o multitudine de posibilităţi.

10.1 Cele trei sisteme ale unei companii inovatoare: modelul lui Gary Hamel

O companie inovatoare nu înseamnă o companie populată în întregime de creatori cu o imaginaţie clocotitoare, cărora le vin spontan tot felul de idei. Este mai degrabă caracterizată de câteva sisteme care au fost puse în funcţiune şi perfecţionate în timp. Gary Hamel[1] afirmă că într-o companie inovatoare funcţionează trei sisteme: o piaţă de idei, o piaţă de capital şi o piaţă de talente.

10.1.1 Piaţa de idei a companiei

Existenţa unei pieţe de idei arată că în companie s-a stabilit deja un sistem activ de solicitare, colectare şi evaluare a ideilor noi de la angajaţi. Compania are chiar un cadru executiv de nivel înalt, care are funcţia de a gestiona sistemul de dezvoltare, colectare şi evaluare a ideilor (numit sistemul DCEI). Managerul respectiv conduce un comitet de idei, format din reprezentanţi de nivel înalt din toate departamentele. Comitetul se întruneşte bilunar ca să evalueze ideile primite de la angajaţii şi partenerii companiei (furnizori, distribuitori, dealeri). Comitetul stabileşte apoi finanţarea evaluării celor mai atractive dintre aceste idei, pentru a stabili dacă şi cum să fie fructificate.

Când Walt Disney producea primul său lung metraj de animaţie ("Albă ca Zăpada şi cei şapte pitici"), a cerut tuturor

[1] Vezi Gary Hamel, "Bringing Silicon Valley Inside", *Harvard Business Review*, (Sept. 1999) (n.a.)

angajaţilor săi să vină cu idei de gaguri pentru film. Pentru fiecare idee bună, ei urmau să primească un premiu de câţiva dolari. Acest stimulent a declanşat un mod de gândire realmente inovator.

În timpul unui prânz la birou, Dave Packard a primit de la unul dintre angajaţi o idee cât se poate de strălucită. A fost atât de încântat de ideea respectivă, încât i-a oferit angajatului, ca premiu, ceea ce avea şi el în mână în acel moment: o banană. De atunci, fiecare idee bună din companie a fost răsplătită cu o banană de aur! A primi banana de aur a devenit un semn de mare distincţie.

Multe companii organizează sesiuni de brainstorming în afara sediilor lor, pentru generarea de idei. Se consideră că brainstormingul este o metodă productivă în acest sens. Dar presupunerea că se poate găsi ideea necesară într-un moment şi un loc specificat nu e suficientă pentru constituirea unei pieţe de idei.

Închipuiţi-vă că cineva l-ar fi pus pe Albert Einstein într-o cameră de hotel şi i-ar fi cerut să descopere până marţi teoria relativităţii! Aşa ceva e absurd. Sarcina de a crea o inovaţie de marketing nu poate fi îndeplinită la o oră fixă, într-un loc concret. Generarea de idei trebuie să fie o activitate continuă, pentru orice departament de marketing şi pentru întreaga companie.

Motivul pentru care în multe departamente de marketing nu se ţin şedinţe regulate pentru generarea de idei este lipsa unei metode. O sesiune de brainstorming are rostul de a stârni curgerea liberă a imaginaţiei participanţilor şi de a-i face să propună cât mai multe idei strălucite. Dar mulţi manageri nu agreează sesiunile de brainstorming, din lipsă de

metodă şi din cauză că rezultatul final nu le e întotdeauna clar.

Această problemă ar putea fi depăşită dacă s-ar folosi cadrul marketingului lateral. *Obiectivul nu este să se propună idei fără nici o ordine, ci să se realizeze conexiunea unor propuneri apărute printr-o serie de tehnici concrete de salt lateral care să fie împărtăşite de toţi.* Managerul de marketing poate să spună: "Ce părere aveţi de următorul salt lateral? Are rost să-i dedicăm ceva timp ca să realizăm o conexiune?" Ceilalţi ar înţelege această invitaţie ca pe un element de declanşare a procesului de marketing lateral.

Cadrul marketingului lateral ar putea transforma generarea de idei într-o activitate firească a departamentului de marketing. Prin procesul de marketing lateral, marketerii ar putea crea o adevărată bancă de idei — sursa pieţei de idei a companiei.

10.1.2 Piaţa de capital a companiei

Compania trebuie să-şi rezerve fonduri speciale care să finanţeze cercetările menite să stabilească valoarea ideilor care par iniţial atractive. O idee ar putea necesita 50.000 de dolari pentru investigaţii pe baza unor grupuri focus; o alta ar putea cere 200.000 dolari, pentru testarea posibilităţii de realizare a unui nou tip de disc de computer. Sumele ar putea fi corelate cu tipul ideilor.

O parte a fondurilor ar trebui destinate nu doar cercetării potenţialului noilor idei, ci şi unor acţiuni care să stimuleze gândirea laterală printre angajaţi. De asemenea, ar trebui finanţate şi o serie de seminare consacrate aplicării marke-

tingului lateral. Cei din departamentele de marketing trebuie să învețe să lucreze împreună în acest nou cadru, adoptându-l și aplicându-l sistematic.

10.1.3 Piața de talente a companiei

Compania trebuie să aibă sau să angajeze oameni cu talentul de a găsi și dezvolta cele mai bune idei, să fructifice capacitatea creatoare a cercetătorilor de marketing, a inginerilor, a electroniștilor, a altor profesioniști.

De talent e nevoie și pentru realizarea conexiunilor cerute de salturile laterale. Noi am sugera următoarele lucruri:

Prima parte a procesului de marketing lateral, constând din "realizarea saltului lateral", ar putea fi parcursă individual. Oamenii trebuie doar să-și aleagă unul dintre cele trei niveluri și să aplice una sau mai multe dintre cele șase tehnici prezentate în această carte. Unele dintre salturile laterale realizate ar putea fi respinse din start tot la nivel individual, iar altele ar putea fi evaluate ca posibil utile și propuse grupului.

O ședință de marketing lateral s-ar putea dedica prezentării salturilor laterale și analizării posibilităților de a realiza conexiunile necesare. Într-o asemenea ședință de lucru, se aplică o gândire analitică și verticală. Vă amintiți ce-am spus: conexiunea presupune mai multă logică decât orice altceva.

Deosebirea față de brainstorming este radicală. În sesiunile de brainstorming obiectivul este generarea salturilor laterale prin suspendarea judecării fezabilității propunerilor. În schimb, o sesiune de marketing lateral este consacrată analizei potențialului și utilității salturilor laterale propuse

de alții. Prin urmare, se elimină sentimentul de irosire a timpului, iar aceste ședințe pot deveni regulate.

Se ridică însă întrebarea: ce să facem cu ideile respinse? Iată două propuneri.

Ce să facem cu ideile respinse? Să le reciclăm! Odată, pe când se străduia să realizeze filamentul becului electric și după ce renunțase deja la mii de variante, Edison a fost întrebat de un asistent cum de mai poate merge înainte după atât de multe eșecuri. La care Edison a răspuns că nici măcar nu înțelege această întrebare. El n-a avut nici un eșec! Dimpotrivă, "a descoperit mii de sisteme, care însă nu mai trebuie luate în considerare."[2]

Nimic mai adevărat. Există trei motive pentru care nu trebuie renunțat la ideile respinse:

1. În primul rând, păstrarea ideilor respinse ne permite să alegem alte tehnici sau niveluri pe care nu le-am abordat încă. Dacă știm, de pildă, că ideea inversării unor elemente de ambalaj a fost deja propusă și respinsă, putem examina altă tehnică sau alt element al produsului.
2. În al doilea rând, ne ajută să evităm să repetăm procesul de gândire în încercarea de a realiza o conexiune pentru un anumit salt lateral. Dacă, de exemplu, după câteva ore de ședință respingem până la urmă ideea automobilului cu etaj, nu trebuie să-i mai acordăm prea curând și alte ore de gândire. Acest lucru seamănă, într-un fel, cu

[2] Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998) (n.a.)

studierea şi înţelegerea istoriei, pentru a nu o lăsa să se repete.

3. Al treilea motiv este că, în timp, poziţia sau piaţa companiei evoluează sau s-ar putea să vină oameni noi, care să descopere idei valide de realizare a conexiunii. Ideile respinse dar păstrate pot oferi noilor veniţi o sursă de inspiraţie valoroasă.

Prin urmare, noi recomandăm păstrarea ideilor respinse, fiindcă s-ar putea să apară şansa de a le recicla!

Stocul de salturi şi conexiuni de marketing lateral: o arhivă de idei bine structurată. Cadrul marketingului lateral permite crearea unui sistem structurat de arhivare a ideilor. Acestea pot fi clasificate după structura propusă în carte:

1. Salturi laterale la nivelul pieţei:
   1.1 Cu conexiuni deja făcute.
   1.2 Cu conexiuni în curs de realizare.
   1.3 Respinse dar înregistrate.
2. Salturi laterale la nivelul produsului
   2.1 Cu conexiuni deja făcute.
   2.2 Cu conexiuni în curs de realizare.
   2.3 Respinse dar înregistrate.
3. Salturi laterale la nivelul mixului de marketing
   3.1 Cu conexiuni deja făcute.
   3.2 Cu conexiuni în curs de realizare.
   3.3 Respinse dar înregistrate.

Întregul material poate fi stocat într-un computer, pentru ca orice membru al departamentului să poată afla care sunt ideile deja implementate, care sunt cele în aşteptare şi care au fost respinse pentru moment. Astfel, fişierele respective devin o resursă pentru gândirea creativă şi, prin aceasta, un capital intelectual al companiei.

Remarcaţi importanţa implementării acestei arhive. Lucrătorii de la marketing pot relua orice idee din trecut ca să-i reexamineze potenţialul. Arhiva le mai permite totodată să evite să consacre timp şi resurse preţioase unor idei care nu duc la nimic.

10.2 Pasul următor: gestionarea întregului proces

În afară de aceste trei pieţe, compania are nevoie de un proces nou de dezvoltare a produselor, care să dispună de mai multe porţi valide de acces, care să permită pătrunderea şi fructificarea ideilor utile şi, totodată, care să împiedice cât mai curând posibil urmărirea ideilor proaste. Etapele normale ale procesului de dezvoltare a noilor produse sunt:

1. Dezvoltarea ideii.
2. Dezvoltarea conceptului.
3. Testarea conceptului.
4. Analiza financiară.
5. Dezvoltarea prototipului.
6. Testarea prototipului.
7. Testarea pieţei.
8. Lansarea produsului pe piaţă.

Ideile valide se referă la concepte, pieţe sau categorii potenţiale noi. Ce se face cu ele depinde de riscurile asociate implementării lor. Cu cât este mai mare riscul, cu atât mai mult efort trebuie alocat testării ideii.

Pentru parcurgerea fiecărei etape există exemple de practică optimă în manualele de marketing.[3] Este destul să spunem că marketingul lateral, asemenea celui vertical, are rostul de a ajuta compania să parcurgă primele două etape dintre cele opt ale acestui proces. Până când nu apare o idee bună, în nici o companie nu se întâmplă nimic.

Niciodată n-a fost mai mare nevoie de găsirea unor căi prin care să se creeze idei noi. Pe cele mai multe pieţe, produsele şi serviciile au ajuns să fie tratate ca nişte mărfuri uzuale. Concurenţii detectează şi copiază rapid orice nouă idee. Nici o companie nu-şi mai poate permite să stea deoparte. Doar cele care se angajează într-un proces continuu de creaţie şi inovare au şansa profitabilităţii în viitor.

[3] Philip Kotler, *Marketing Management*, ed. 11 (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003) (n.a.)

Anexă

Marketingul lateral Prezentare sumară a cadrului conceptual

Alegerea produsului sau serviciului.

- Un produs sau serviciu propriu, aflat deja pe piaţă: pentru realizarea unor inovaţii pe parcursul etapei de creştere.
- Un produs sau serviciu concurent: pentru găsirea unui substitut.

Pasul 1: alegerea nivelului pentru aplicarea marketingului lateral.

- Nivelul pieţei.
- Nivelul produsului.
- Nivelul restului mixului de marketing.

Pasul 2: realizarea unui salt lateral. V. tehnicile pentru fiecare dintre nivelurile de mai sus.

- Nivelul pieţei: schimbarea unei dimensiuni
  - Nevoia sau utilitatea.
  - Ţinta.
  - Momentul utilizării.
  - Locul utilizării.
  - Situaţia.
  - Experienţa.
- Nivelul produsului: aplicarea la un element al acestuia (produsul concret, modul de ambalare, atributele mărcii, modul de utilizare sau cumpărare) a uneia dintre următoarele tehnici:
  - Substituirea.
  - Combinarea.
  - Inversarea.
  - Eliminarea.
  - Exagerarea.
  - Reordonarea.
- Nivelul restului mixului de marketing: aplicarea formulelor comerciale tipice pentru alte categorii.
  - Formulele de preţ pentru alte categorii.
  - Formulele de distribuţie folosite la alte categorii.
  - Formulele de comunicare adoptate la alte categorii.

Pasul 3: Rezolvarea discontinuităţii provocate de saltul lateral prin aplicarea unei tehnici de identificare a valorii:

- Imaginarea pas cu pas a procesului de cumpărare sau utilizare.
- Extragerea elementelor pozitive.
- Descoperirea unui cadru plauzibil pentru utilizarea noului produs/serviciu.

Index

ABS 201
Actimel 64-66, 82, 88, 141
Albă ca Zăpada 180, 207
Alegerea pieţei 21
Amazon 194
ancoră 170-171
  naturală 170, 171
Aprilia 177
arhivă de idei 212
ATM 191
Audi 182
Axe 180

Baby Beethoven 150
Baby Mozart 150
Bacardi 181
Bacardi Breezers 182
banana de aur 208
banda velcro 167-168
Barbie 72-73, 82, 87, 92-93, 142
Bayer 148
"Big Brother" 70-71, 82, 142
BMW 34, 174
brainstorming 126-127, 208-210
Bugs Bunny 183
Buick 48

Charles Goodyear 168
Chrysler 195
Coca Cola 134, 153, 198
combinarea 123-125, 133-135, 174, 196-197
comunicare 190-191, 195-199
Concorde 199

conectarea produsului la noua dimensiune 156
conexiune 105-110, 116, 130-136, 210-212
  care necesită modificarea produsului 157
  care nu necesită modificarea produsului 157
creşterea numărul variantelor de produs 10
creşterea numărului de patente şi mărci înregistrate 9
cuplarea noului produs la o piaţă posibilă 183
cyber-café 68, 82, 141

Da Vinci, Leonardo 95
Danone 32, 64-66, 141
Dave Packard 208
de Bono, Edward 83-85, 104, 108, 122-123
definirea pieţei 21-22, 28, 36
definiţia marketingului lateral 103
descoperirea unui cadru plauzibil 132, 136, 183
Dippas 154
discontinuitate 106-110, 116-136, 156, 160
disecarea produsului 169
Disney, Walt 180, 207
distribuţie 190-199
Dolby surround 153
Domino's Pizza 4
Donald Duck 183
Doritos 154

Edison, Thomas 95, 111, 211
eductainment 76, 154
efectele fragmentării 41
Einstein, Albert 111, 208
Eismann 194-195
eliminarea 123-126, 133-135, 163, 177-178, 197-198
  unei dimensiuni 146
este mai ieftin să înlocuieşti decât să repari 7
exagerarea 123-126, 133-134, 161, 179-181, 198
  unei dimensiuni 146
extragerea utilităţilor şi elementelor pozitive 130, 136, 184

Ferrero 61-63
focalizarea pe mix 115, 119
  pe piaţă 114, 118
  pe produs 115, 117
focar de interes 105-109, 110-111, 120-125, 141
fragmentarea pieţei 33
Frito-Lay 154
gândirea creativă 104, 111
gândirea laterală 83, 86, 206
gândirea verticală 205

Gary Hamel 207
generarea unei discontinuităţi de marketing 122
George de Mestral 168
Gillette 149
Gillette Venus 149
GPS 152
Groucho Marx 109

Halloween 154
Heineken 34
Hero 59, 60
hiper-fragmentarea pieţei 11, 205
Home Video 158
Homezone 161
Honda 178, 184
Honda Caixa 178
Huggies Pull-Ups 71, 82, 142

Iacocca, Lee 195
idei respinse 211
identificarea nevoilor 19
identificarea valorii 129-136
Ikea 3
implementarea marketingului lateral 205
INOUT TV 180
inovarea
  bazată pe design 47, 48, 53
  bazată pe modul de ambalare 45, 47, 53
  bazată pe reducerea efortului 50-51, 54
  la nivelul mixului de marketing 191-196
  prin adaosuri 48, 49, 54
  prin modulare 42, 43
  prin varierea cantităţii 44-45, 53
Inter-rail 162
inversarea 123-125, 135, 175, 197
  dimensiunii "nevoie" 162
  dimensiunii "ţintă" 163
Iridium 162

jocurile pe roluri 163

karaoke 150
KFC 4
Kidiboo 149, 158
Kinder Surprise 61-63, 82, 87, 94, 141

Lectric Shave 182
logica creativităţii 104, 108-110

marketing lateral
  focalizat pe mix 114
  focalizat pe piaţă 113
  focalizat pe produs 114
Masaru Ibuka 74
mărci de comerţ 5
McDonald's 4, 206

Mercedes Benz 34, 180
Mickey Mouse 183
mixul de marketing 35, 36
modele 23
Mozart, W.A. 95
mutare 108-110
Nestea 153
Nestlé 46, 153
nivelul
  definirii pieţei 113
  mixului de marketing 125, 135
  pieţei 124, 133, 145-146, 160
  produsului 113, 125, 133
  restului mixului de marketing 113

obiectivele marketingului lateral 104
obiectivele marketingului vertical 83
Oscar 155

păstrarea ideilor respinse 211-212
Pepsi 198
piaţa
  ca element fix 27
  de capital 209
  de idei 207-209
  de talente 210
  hiper-fragmentată 55
PLB (*private label brand*) 178
Polaroid 178
Pontiac 48
Portugalia 191
poziţionarea 30, 33-35
preluarea mixului de la alte produse 190, 191
preţul 191
procesele de bază 4
puncte de acces 170, 171

realizarea conexiunii 128
Recaro 201
Red Bull 147
reordonarea 123-126, 133-136, 181-182, 199
reordonarea dimensiunii "moment" 161
reordonarea unei dimensiuni 146
rigla de calcul 19, 20
RTD (*ready-to-drink*) 182
Ruth Handler 72, 142

Saab 198
salt lateral 105-110, 116-118, 120-128, 141, 145, 156, 167, 170-173, 196, 200, 209-211
  la nivelul mixului de marketing 212
  la nivelul pieţei 212
  la nivelul produsului 212
Samuel Morse 168
saturarea pieţei 33
saturarea reclamei 12

scăderea ciclurilor de viaţă ale produselor 28, 80
schimbare
  de dimensiune 145, 147, 150, 152, 155, 156, 160
  activităţii 155
  locului 152
  momentului 150
  nevoii 147
  ocaziei de consum 154
  ţintei 148
segmentare 20, 22, 27-28, 30-36
Seven-Eleven 63-64, 82, 141
similarităţi între umor şi gândirea creativă 108
sistemul DCEI 207
sistemul GPS 9
Smart 180, 183, 185
Sony 73-75, 87, 93, 206
Spania 94
stimul 105-110, 116, 122-133
strategii de preţ 196
substituirea 123-125, 133-135, 145-148, 172
Subway 4
sursele volumelor de vânzări 88
sutienul Wonderbra 147, 158
Swatch 48

3M 169, 206
Tech Foundries 180
tehnologia digitală 8
Tele-Tac 192, 200
Trident 196
Tupper Ware 198

UNICEF 154

Velleda 176
Viag Interkom 161
Victoria's Secret 193, 200
Virgin Airlines 194
Volvo 34

walkmanul 73, 75, 82, 87, 93, 142
Wal-Mart 3
Wiliams Lectric Shave 182

ziua Sf. Valentin 123-124, 154